

KAPOSVÁRI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Pénzügy és Számvitel Tanszék

Doktori Iskola vezetője:
DR. UDOVECZ GÁBOR
egyetemi tanár, az MTA doktora

Témavezető:
DR. LIGETI SÁNDOR
egyetemi tanár, CSc

**A BANKOKKAL SZEMBEN
MEGFOGALMAZOTT PRUDENCIÁLIS
SZABÁLYOK, FELÜGYELETI, TULAJDONOSI
ÉS BELSŐ ELLENŐRZÉS**

Készítette:
BARABÁS TÜNDE

KAPOSVÁR

2013

DOI: 10.17166/KE.2013.004

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS.....	5
2	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	7
2.1	RÉSZVÉNYESEK – MENEDZSMENT: AZ INFORMÁCIÓS ASZIMMETRIA ÉS A MEGBÍZÓ-ÜGYNÖK PROBLÉMA	7
2.2	AZ AUDIT BIZOTTSÁG MINT AZ IGAZGATÓTANÁCS FELÜGYELETI FUNKCIÓT ELLÁTÓ BIZOTTSÁGA	11
2.3	A FÜGGETLEN KÖNYVVIZSGÁLAT	28
2.4	A BELSŐ ELLENŐRZÉS	46
2.5	RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK A BANKSEKTORBAN: MIÉRT KÜLÖNLEGES RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK A BANKOK.....	50
2.6	BANKFELÜGYELETI ELLENŐRZÉS.....	52
3	A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITÚZÉSEI	60
4	A DISSZERTÁCIÓ MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÁSA	66
5	EREDMÉNYEK	72
5.1	A RÉSZVÉNYTÁRSASÁG DÖNTÉSHOZÓI, A BELSŐ ÉRDEKELTSÉG, A BELSŐ ÉS KÜLSŐ KONTROLL LEHETŐSÉGE ÉS IGÉNYE	72
5.1.1	<i>A részvénytársaság kinézete régen és most.....</i>	<i>72</i>
5.1.1.1	A részvénytársaságok kialakulása	72
5.1.1.2	A részvénytársaságok általános formájának alappillérei	73
5.1.1.3	A modern „mamut” részvénytársaságok deviáns működése	74
5.1.2	<i>A részvénytársaság irányításának és működésének ellenőrzése ...</i>	<i>80</i>
5.1.2.1	A közgyűlés.....	80
5.1.2.2	Az igazgatóság és a felügyelőbizottság	80
5.1.2.3	Az igazgatótanács.....	81
5.1.2.4	Könyvvizsgálat – könyvvizsgáló.....	83
5.1.2.5	Az audit bizottság.....	86
5.1.3	<i>A részvénytársaságok átalakulása a pénzügyi szektorban.....</i>	<i>90</i>
5.2	A PÉNZINTÉZETI JAVADALMAZÁSOK RENDSZERE.....	101
5.2.1	<i>Pénzügyi innováció a megbízó-ügynök probléma kezelésére: a részvényopció.....</i>	<i>102</i>
5.2.2	<i>A bankok kockázati profiljának megfelelő javadalmazási rendszerek kialakítására tett kezdeményezések.....</i>	<i>105</i>
5.2.3	<i>Mit javasolnak a javadalmazási elvek?</i>	<i>110</i>
5.2.4	<i>Az FSB- és a CEBS-elvek alkalmazásáról készített primér kutatás</i>	<i>114</i>
5.2.4.1	A kutatás eredménye	114
5.2.4.2	Beszámoló a CEBS-elvek nemzeti szintű alkalmazásáról.....	117
5.2.5	<i>A javadalmazási elvek bevezetésével kapcsolatos kihívások ..</i>	<i>118</i>
5.2.5.1	Vállalatirányítással kapcsolatos kihívások	118
5.2.5.2	Technikai jellegű kihívások.....	120
5.2.5.3	Külső tényezők.....	121
5.2.5.4	A bevezetéssel kapcsolatos kihívásokra adott válaszok	123
5.3	VEZÉRIGAZGATÓ-VÁLTÁSOK ÉS AZ ADDIG ELREJTETT VESZTESÉGEK, KOCKÁZATOK KIMUTATÁSA, KÖZZÉTÉTELE	125

5.3.1	A bankok adózott eredményének elemzése.....	125
5.3.2	Hogyan tovább?.....	130
6	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	133
7	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	141
8	ÖSSZEFOGLALÁS.....	146
8.1	MAGYAR NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÁS.....	146
8.2	ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÁS.....	151
9	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	157
10	IRODALOMJEGYZÉK.....	158
11	MELLÉKLET: A PÉNZINTÉZETEK JAVADALMAZÁSI RENDSZERÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDŐÍV.....	191
12	A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....	199
12.1	IDEGEN NYELVEN TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK.....	199
12.2	MAGYAR NYELVŰ TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK.....	199
12.3	ISMERETTERJESZTŐ SZAKCIKKEK.....	200
13	A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK.....	201
13.1	MAGYAR NYELVŰ TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK.....	201
13.2	ISMERETTERJESZTŐ SZAKCIKKEK.....	201
14	SZAKMAI ÉLETRAJZ.....	202

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: AZ AUDIT BIZOTTSÁGOKAT VIZSGÁLÓ TANULMÁNYOK A VÁLLALATOK JELLEMZŐ VONÁSAI ALAPJÁN.....	16
2. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: AZ AUDIT BIZOTTSÁGOK, ILLETVE AZ IGAZGATÓTANÁCSOK HATÁSA A PÉNZÜGYI KIMUTATÁSOK MINŐSÉGÉRE	25
3. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A LEGNAGYOBB AMERIKAI VILÁGKONSZERNEK ÁRBEVÉTELE 1967-BEN.....	76
4. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A VILÁG 20 LEGNAGYOBB ÁRBEVÉTELŰ VÁLLALATA 2011-BEN.....	79
5. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A VILÁG 20 LEGNAGYOBB KAMATBEVÉTELŰ BANKJA 2011-BEN.....	90
6. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK MÉRLEGFŐÖSSZEGLI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT).....	126
7. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT).....	126

8. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)	127
9. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEINEK ÉVES VÁLTOZÁSA, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK	129

ÁBRAJEGYZÉK

1. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL NEM VOLT VEZÉRIGAZGATÓ CSERE	128
2. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL IDŐKÖZBEN VEZÉRIGAZGATÓ CSERE VOLT	128

1 BEVEZETÉS

A gazdasági növekedés ciklikusságát mind az egyes nemzetgazdaságokban, mind a világgazdaság egészében az eddigi tapasztalások szerint kizárni nem, legfeljebb korlátozni lehet. A pénzügyi rendszer működésének hiányosságaiból fakadó pénzügyi válság a reálgazdasági ciklusokat csak erősítheti, ezért annak elkerülése a világgazdaság legsúlyosabb érdeke kell, hogy legyen. Az elmúlt évek pénzügyi válsága nyilvánvalóvá tette, az okok között meghatározóak – ha csak nem kizárólagosak – a pénzügyi intézményi rendszer működési zavarai. A pénzügyi intézményrendszer működése sokféle megközelítésben elemezhető és bírálható. Minden bizonnyal nem egy, nem néhány oka volt a pénzügyi válság kitörésének, hanem számos olyan ellentmondást, torzulást ki lehet mutatni, amelyeknek együttes hatására indultak el azok a negatív folyamatok, amelyek egy hosszú, elnyúló V vagy W formájú ciklust mutatnak.

Dolgozatom nem a pénzügyi válságról szól, még csak azt sem állíthatom, hogy ehhez közvetlenül kapcsolódik, attól teljesen függetlennek mégsem tekinthetem, mert a részvénytársasági formában működő bankok (kereskedelmi és befektetési bankok) belső anomáliái, a sokirányú ellenőrzések gyenge hatásfoka, a tulajdonosi érdekérvényesülés lehetőségének a korlátai könnyebben felismerhetővé váltak.

A dolgozatomban a lehető legkisebb szeletet igyekeztem kimetszeni, hogy mennél részletesebb és mélyebb elemzésre

legyen módomban a rendelkezésre álló időkeretben és a szabályozott terjedelemben.

A középpontba a tulajdonos és a menedzsment érdekkülönbségét, az eltérő érdekeket a még elfogadható szélességű és mélységű mederbe terelő intézményi ellenőrzéseket állítottam. Megkerülhetetlen volt a megbízó-ügynök probléma, mert már (ugyan) sokat beszéltek róla és sokan vizsgálták, de ismét elő kell venni és el kell fogadni, hogy az információs és érdekaszimmetria létezik.

Az érdekaszimmetria talán csökkent az utóbbi évtizedekben, sajnos azonban nem a menedzsment érdekeinek hosszabb távúvá válásával, hanem a tulajdonosok érdekhorizontjának a csökkenésével. A részvénytársasági struktúrában a részvényesek inkább a részvények árából adódó nyereségre összpontosítanak, és nem a tényleges, a hosszútávon fenntartható növekedésre. Ezzel nem is lenne gond, ha a társadalmi összhasznosság nem sérülne, de láthatóan a pénzügyi intézmények esetében jelentősen sérül(het).

Röviden összegezve a dolgozatomban arra keresek választ, hogyan lehet a társadalmi hasznosságot optimalizálni, illetve megvédeni a tulajdonosokon túli „stakeholderek“, mint például a betétesek vagy általánosságban az adófizetők érdekeit.

2 IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 Részvényesek – menedzsment: az információs aszimmetria és a megbízó-ügynök probléma

A részvénytársaságnak, mint „új találmánynak” lényege a tőkeegyesítés lehetősége. Sok tőketulajdonos együtt hozza létre a termelő vagy szolgáltató tevékenységet végző vállalatot, amelynek tőkehiányból adódó méretkorlátja elvileg nincs. A tőkeegyesítés következménye a tőketulajdon és a tőkeműködtetés szétválasztása, mivel magától értetődő, hogy többszáz-többszáz tulajdonos a részvénytársaság működését nem képes irányítani. Az irányítást, az operatív döntések meghozatalát a részvénytársaság tulajdonosai által kiválasztott menedzserekre kell és lehet bízni. A tulajdonos részvényesek és az irányítással megbízott vezérigazgató és igazgatók kettéválásával azonban a kialakult információs aszimmetria és az eltérő célok következtében létrejön egy konfliktus helyzet.

Az információs aszimmetria, illetve a tulajdonosok és a menedzsment között fennálló érdekkonfliktus az elmúlt évtizedek közgazdasági irodalmában jelentős hangsúlyt kapott (Smith, 1776; Berle és Means, 1932; Ross, 1973; Stiglitz, 1974, 1975; Rothschild és Stiglitz, 1976; Jensen és Meckling, 1976; Harris és Raviv, 1979; Fama, 1980; Fama és Jensen, 1983b; Pratt és Zeckhauser, 1985; Eisenhardt, 1989). A többféle irány egyik kiemelkedő jelensége a megbízó-ügynök probléma, ami a részvénytársaság tulajdonosai és irányítói között konkrét

gyakorlati kérdés. A külföldi és a magyar egyetemek alaptankönyve a „Modern vállalati pénzügyek” (Braley és Myers, 2005), amiben már rögtön az első fejezetben a szerzők felvetik a vállalatirányítás nem elhanyagolható problémáját: „A részvényesek a megbízók, a vezetők az ügynökök. A részvényesek rá akarják venni a vezetőket, hogy növeljék a cég értékét, ugyanakkor a vezetőknek megvannak a maguk érdekei. Kétféleképpen keletkezhet **ügynöki költség**: (1) vagy a vezetők nem akarják maximalizálni a vállalat értékét, (2) vagy a részvényeseknek keletkezik költsége azáltal, hogy megpróbálják megfigyelni és befolyásolni a vezetők tevékenységét. Természetesen, ha a vezetők egyben részvényesek is, akkor nem jelentkezik ilyen költség. Ez az egyik előnye az egyéni vállalkozásnak. Egy tulajdonos-vezetőnek nyilván nincs efféle érdekellentéte.” (Braley és Myers, 2005, 9. old.)

A megbízó-ügynök probléma másik irányban is megközelíthető, ami dolgozatom témája szempontjából még hangsúlyosabb is. Eszerint: „a feladat végrehajtása a megbízónak valamilyen előnyt jelent, így ezért fizet az [ügynöknek]. Ugyanakkor nem tudja megfigyelni, hogy az [ügynök] milyen igyekezettel végzi el a feladatot, csak a végeredményt látja. A végeredményt azonban olyan véletlenszerű körülmények is befolyásolják, amelyeket egyikük sem ismer előre. A szokásos kérdés egy kicsit pontosabban: milyen szerződést ajánljon a megbízó az [ügynöknek], hogy az [ügynök] olyan erőfeszítést tanúsítson, ami a megbízó számára a legelőnyösebb? Ez – első közelítésben – a **morális kockázati** probléma lényege.” (Gömöri, 2001, 46. old.)

A konkrét kérdés számomra a tulajdonosok (megbízó) és a menedzsment (ügynök) között megkötött bér- és bónuszszerződések tartalma és a szerződés tartalmának az ellenőrizhetősége.

Fama és Jensen (1983a) tanulmányukban amellett érvelnek, hogy az igazgatótanácsnak, a részvényesek nevében, felügyelni kell a felsővezetőket, hogy a megbízó-ügynök probléma kezelhető legyen. A felügyelet önmagában költséges, így az igazgatótanács addig a pontig gyakorolja a felügyeletet, ameddig a haszon egyenlő nem lesz a felügyelet költségeivel (Jensen és Meckling, 1976). Hermalin és Weisbach (1998), illetve Hermalin (2005) állítása szerint az igazgatótanácsi felügyelet mértéke csökken a vezérigazgatók hivatali idejének növekedésével, minthogy az igazgatótanács megismeri a vezérigazgató képességeit, illetve a vezérigazgató tárgyalási pozíciója erősödik és nagyobb mozgásteret, azaz függetlenséget harcol ki magának. Az igazgatótanács felügyeleti intenzitásának csökkenése egyben objektivitásának csökkenését is jelenti. Ryan és szerzőtársai (2009) 1.324 cég 1995 és 2002 közötti adatait vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az igazgatótanács felügyeleti intenzitása és a vezérigazgató hivatali ideje között erős negatív korreláció van.

Mi a megbízó célja? Mielőtt továbblépnénk a megbízó-ügynök probléma keretein belül, hogy áttekintsük a konkrét vállalatirányítással foglalkozó szakirodalmat, egy másik kérdést is kiemelek, ami a „megbízó” céljaival kapcsolatos. A megbízó-ügynök modell ugyanis feltételezi, hogy a megbízóknak (a tulajdonosoknak) egységes hosszútávú érdekeik vannak.

Manapság, amikor a tőzsdei kereskedelem oly mértékben automatizált, hogy a kereskedésnek gyakorlatilag nincs technikai és időbeli akadálya, a részvények jelentős részét nem hosszútávú befektetési céllal veszik, hanem rövidtávú árnyereség eléréseért. Abban a környezetben, ahol a tulajdonosi érdekek már nem kötődnek konkrétan a vállalat céljaihoz, egyre többen vetik fel, a nagyvállalatok ne csak a részvényesek érdekeit vegyék figyelembe, hanem más érdekelt felekét is, így a foglalkoztatottakét, a hitelezőké, vagy ami a bankok esetében kiemelkedően fontos: a betétesekét. A bankokon túl a kört tovább lehet és kell bővíteni. A bankok a hitelezésen keresztül a gazdaság „motorjai”, így speciális helyzetet élveznek egy esetleges bankcsőd esetén, ugyanis számíthatnak az állam támogatására, mentőövére, azaz az adófizetők pénzére. A bankok esetében a betéteseken túl, az adófizetők érdekeit is figyelembe kell venni, elvárható, hogy a bankok működésük során a társadalmi összhasznosságot próbálják maximalizálni. A felvetés nem új keletű. Már az 1930-as évek elején Berle és Dodd azon vitatkoztak, mi a nyilvános részvénytársaság célja, azaz kinek az érdekeit kell képviselni és érvényesíteni. A részvényesekét, amint azt Berle (1931, 1932) képviselte, vagy annál szélesebb kört, mint azt Dodd (1932) állította. Később Ackerman (1975) vetette fel, a nagyvállalatok, amelyek jelentősen hatnak a vállalaton kívüli környezetre, a részvényeseken túl felelősséggel tartoznak egy szélesebb közönségnek, ami viszont a vállalatok profitérdeke miatt háttérbe szorulhat. McDonald és Puxty (1979) amellett érveltek, hogy a nagyvállalatok a társadalom részei, így nem lehetnek csupán a részvényesek eszközei, ami maga után vonja

azt is, hogy a vállalatok nemcsak a részvényesek iránt tartoznak elszámolási kötelezettséggel, hanem valamennyi résztvevő iránt.

Ki a megbízó? Eltekintve attól, hogy esetleg nem is egyértelmű a tulajdonos-megbízó célja, ki kell emelni egy másik összefüggést. A megbízó-ügynök viszony egy láncolat, kezdve a részvényesektől, az igazgatótanácson (igazgatóságon) át a menedzserekig, a középvezetőig, a dolgozóig. Ebben a láncolatban a felek először ügynökként szerepelnek, majd tovább delegálva a célokat, megbízóként. Értelemszerűen ebben a delegálási láncban jelentős információs torzulás lehetséges, gyengítve az eredeti megbízók céljainak világos kommunikációját és elérését.

A dolgozat következő része az első delegálási szintre, az igazgatótanácsra (igazgatóságra) és annak felügyeleti funkcióját ellátó audit bizottságra vonatkozó szakirodalmat tekinti át.

2.2 Az audit bizottság mint az igazgatótanács felügyeleti funkciót ellátó bizottsága

A mai audit bizottság elődje a külső igazgatótanácsi tagok informális találkozója, ahol elsősorban még nem a befektetők érdekeinek a védelme volt a kérdés. Az igazgatótanács külső tagjai önmagukat akarták megvédeni, hogy a cég által felvett hitelekre adott kezességvállalásukból későbbi kötelezettségeik ne keletkezzenek (Guthrie és Turnbull, 1995). Az 1900-as évek elején az Amerikai Egyesült Államokban a cégek hitelfelvételénél a bankok megkövetelték az igazgatótanács tagjaitól a hitelszerződés egyenkénti aláírását, így garanciát vállalva arra,

hogy a vállalat eszközeit a bank érdekeivel ellentétesen nem használják fel, azaz fedezetkivonás nem történik. A „negatív“ záradék a banknak előnyös, mert a cég eszközeit a hitelszerződéssel összhangban kezelték, és az igazgatótanács tagjainál sem keletkezett fizetési kötelezettség. Egy-egy igazgató lemondásakor vagy nyugdíjazásakor a „negatív“ záradékból adódó kötelezettségek megszűntek, feltéve, hogy azon időszak alatt, míg az igazgatótanács tagja volt, fedezetkivonás nem történt. A gyakorlatban előfordulhatott, hogy az igazgatótanács tudta nélkül, nem jóváhagyott fedezetkivonás miatt az igazgatótanács tagjainak a hitelező bankokkal szemben fizetési kötelezettsége keletkezett. Az ismétlődő esetek késztették az igazgatótanács külső tagjait, akik helyzetükből adódóan kevesebb információval rendelkeztek a belső tagokhoz viszonyítva, hogy az igazgatótanács ülések között találkozzanak, áttekintsék a cég könyveit, személyesen meggyőződjenek a pénzmozgások és a kiadások megfelelőségéről, és így saját fizetési kötelezettségüket a hitelező bankokkal szemben kizárják (Turnbull, 2002).

Már az 1930-as években a könyvvizsgálók függetlensége vitatéma volt. Enyhébb megfogalmazásban a könyvvizsgálók függetlenségét növelni kell, erősebb fogalmazás szerint a könyvvizsgálók nem voltak teljesen függetlenek, amin változtatni kellett. Az Egyesült Államokban a SEC (Securities and Exchange Commission) 1940-es ajánlása alapján az igazgatótanács külső tagjainak kellett a könyvvizsgálót a közgyűlés elé jóváhagyásra jelölni. Az igazgatótanács külső tagjainak az informális találkozái ezért, a fent említett célokon túl, a könyvvizsgáló jelölésére,

munkájának folyamatos kísérésére is kiterjedtek. Az informális találkozókat egyre több tőzsdei cég formalizálta audit bizottság név alatt.

Időközben megszűnt a banki gyakorlat, hogy az igazgatótanácsi tagok személyes garanciáját is kérjék a fedezetkivonás megakadályozására, amivel együtt megszűnt a külső igazgatótanácsi tagok közvetlen érdeke, ezáltal motiváltsága a cég és a menedzsment felügyelésére. Az 1940-es SEC ajánlás óta az audit bizottságok nemzetközileg elterjedtek és a vállalatirányítás általános részévé váltak. Megalakulásuk óta azonban bírálatuk is folyamatos. A szakirodalom és a törvényhozók általában nem kérdőjelezi meg létezésük szükségességét, mégis több bírálat és kritikai tanulmány foglalkozik működésük gyenge hatékonyságával (Sommer, 1991; Wolnizer, 1995; Lee, 2001; Turner, 2001a és 2001b). Mivel az audit bizottságot formálisan úgy tekintik, mint ami az igazgatótanácsok felügyeleti funkcióját ellátja, a vállalatirányítás felügyeleti kérdésének szakirodalma lényegében az audit bizottságok, és nem az igazgatótanácsok tevékenységének a tanulmányozásáról szól.

A külső igazgatótanácsi tagok személyes felelőssége és fizetési kötelezettsége a hitelező bankok iránt már nem áll fenn, a külső tagok a korábbi mértékben nem motiváltak a menedzsment munkájának a felügyelésében. Sőt, amennyiben a státuszuk és bizonyos juttatásuk a menedzsmenttől függ, akár abban érdekeltek, hogy a felügyelés intenzitását csökkentsék (Bazerman és szerzőtársai, 1997). Ha a külső tagokban meg is van az igény a cselekvésre, akkor sem feltétlenül rendelkeznek a megfelelő

információkkal. Hasonlóan a könyvvizsgálókhoz, a menedzsment információszolgáltatásától függenek. Tovább lépve, még ha a külső tagokban meg is maradt a cselekvés igénye és az ahhoz szükséges információ, de ha az igazgatótanácson belül nincs erőfőlényük, akkor nem tudnak cselekedni. Az igazgatótanács többségi szavazattal határoz, és ha a cselekedni akaró külső tagoknak megfelelő befolyással bíró befektetővel (tulajdonossal) közeli kapcsolatuk nincs, akkor nem képesek „igazukat” érvényesíteni.

Az ezredfordulót követően a nemzetközi visszhangot is kiváltó vállalati összeomlások után – mérleghamisítások, a menedzsmentet is közvetlenül érintő csalások, a kontroll rendszerek hiányosságai – egyre inkább előtérbe kerültek a már korábban is megfogalmazott kritikák. Az audit bizottságok tagjainak nincs megfelelő szakmai tudásuk és tapasztalatuk a vállalat és a menedzsment felügyeletének ellátására, sokszor a függetlenségük is megkérdőjelezhető (Vicknair és szerzőtársai, 1993; DeZoort, 1997; Cohen és szerzőtársai, 2002; Guy és Zeff, 2002). Kapcsolattartásuk a könyvvizsgálókkal változó mértékű, ami a befektetők érdekeinek a képviselését korlátozza (Hatherly, 1999), illetve a bizottság tagjai meg sem értették felelősségük és munkájuk lényegét (Kalbers és Fogarty, 1993). Mások mellett érvelnek, hogy az audit bizottságok létrehozása inkább szimbolikus dolog (Kalbers és Fogarty, 1998) vagy törvényi megfelelésből adódó kényszer, amelyet az érintettek igényei nem támogatnak, és a hozzájuk társítható haszon retorikai és nem lényegi (DeZoort, 1997).

Az elmúlt évtizedek során több kísérlet történt az audit bizottságok megerősítésére. Az Egyesült Királyságban a Cadbury Bizottságot (1992), az Egyesült Államokban a Blue Ribbon Committee-t (Kék Szalag Bizottság, 1999) ezért hozták létre. Mindezek ellenére az ezt követő nagyvállalati csődök, például az Enron bukása után továbbra is megkérdőjelezték az audit bizottságok hatékonyságát és megkísérelték további megerősítésüket az Egyesült Államokban a Sarbanes-Oxley törvénnyel, illetve a SEC (2002) által, míg az Egyesült Királyságban a Smith Bizottság (2003) igyekezett azt elérni.

Az audit bizottságok működésének hatékonyságát elsősorban az angolszász országokban tanulmányozták, ugyanis ott már több évtizede léteznek. Az audit bizottságok bevezetése hosszú időn keresztül nem volt kötelező, főleg a tőzsdén nem jegyzett cégeknél, ezért több tanulmány azt is vizsgálja, milyen vállalati jellemvonások esetén (vállalatméret, tőkeáttétel, jónevű könyvvizsgáló alkalmazása, menedzsment tulajdonlás, domináns vezérigazgató, tulajdonosi szerkezet szétaprózottsága, tőzsdei jelenlét) nagyobb a valószínűsége az audit bizottság felállításának (Pincus és szerzőtársai, 1989; Bradbury, 1990; Collier, 1993b; Menon és Williams, 1994; illetve Adams, 1997), mely vállalati jellemvonások esetén aktívabbak (Collier és Gregory, 1999), mikor jellemzőbb, hogy a vállalat éves beszámolójában a bizottság munkájáról szóló jelentést publikálják (Turpin és DeZoort, 1998).

1. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: AZ AUDIT BIZOTTSÁGOKAT VIZSGÁLÓ TANULMÁNYOK A VÁLLALATOK JELLEMZŐ VONÁSAI ALAPJÁN

Tanulmány	Pincus et al. (1989)	Bradbury (1990)	Collier (1993)	Menon és Williams (1994)	Adams (1997)	Turpin és DeZoort (1998)	Collier és Gregory (1999)
Változó	Az audit bizottság önkéntes létrehozása	Az audit bizottság önkéntes létrehozása	Az audit bizottság önkéntes létrehozása	Az audit bizottság önkéntes létrehozása	Az audit bizottság önkéntes létrehozása	Az audit bizottsági jelentés közzététele	Az audit bizottság aktivítása (az ülések hossza és gyakorisága)
Vállalat mérete	+SZK	NSZK	NSZK	NSZK	+SZK	+SZK	NSZK
Tőkeáttétel	NSZK	NSZK	+SZK	NSZK	+SZK	NSZK	NSZK
Prominens könyvvizsgáló alkalmazása	+SZK	NSZK	NSZK	NSZK			+SZK
A vezetők tulajdonosi érdekeltisége	-SZK	NSZK	-SZK	NSZK		NSZK	
Domináns vezérigazgató			NSZK				-SZK
A tulajdonosok száma			NSZK				
Tőzsdei jegyzés	+SZK					NSZK	

Megjegyzés: + SZK: pozitív/negatív szignifikáns kapcsolat; NSZK: nincs szignifikáns kapcsolat

Forrás: Saját összeállítás

A tanulmányok szerzői eltérő véleményt képviselnek a vállalatméret, illetve a megbízó-ügynök problémával kapcsolatos költségek csökkentése és a bizottságok felállítása között. Egyes tanulmányok erős pozitív kapcsolatot találtak a vállalatméret és az audit bizottságok felállítása között (Pincus és szerzőtársai, 1989; Adams, 1997), mások, hasonlóan definiálva a vállalatok méretét, nem tudtak sem pozitív, sem negatív irányú összefüggést bizonyítani (Bradbury, 1990; Collier, 1993b; Menon és Williams, 1994). A bizottság munkájáról szóló beszámoló közzétételét csak a vállalatmérettel tudták összekapcsolni (Turpin és DeZoort, 1998).

Jensen és Meckling (1976) felfogása szerint a tulajdonosok és a menedzserek, illetve a hitelezők között érdekkonfliktus van, ezért a hitelezők ellenőrizni szeretnék a vállalatot és annak menedzsmentjét. Feltételezésük szerint az ellenőrzések költségei csökkenthetők az audit bizottság felállításával, mert felügyeleti tevékenységük a cég megbízhatóságát a hitelezők számára növeli.

Az irodalom e kérdésben sem egységes: míg Eichenseher és Shilds (1985), Pincus és szerzőtársai (1989), Bradbury (1990) és Menon és Williams (1994) szerint a magas tőkeáttétellel nem magyarázható az audit bizottságok felállítása, addig Collier (1993b) és Adams (1997) szerint erős a pozitív kapcsolat. Collier és Gregory (1999) szerint magasabb tőkeáttétellel nem magyarázható az audit bizottságok nagyobb aktivitása, de Turpin és DeZoort (1998) sem találta jellemzőbbnek az audit bizottságok munkájáról szóló jelentések közzétételét a magasabb tőkeáttételű cégek esetében.

A többi vállalati ismerv vizsgálata sem hozott egységes eredményt. Egyes tanulmányok negatív korrelációt véltek felfedezni a menedzserek tulajdonosi szerepe és az audit bizottságok felállítása között (Pincus és szerzőtársai, 1989; Collier, 1993b), míg mások nem tartották a két tényező közötti viszonyt jellemzőnek (Bradbury, 1990; Menon és Williams, 1994; Turpin és DeZoort, 1998). Collier (1993b) tanulmányában nem talált összefüggést a domináns vezérigazgató és a részvényesi struktúra, illetve az audit bizottságok felállítása között. Gregory-val közösen készített tanulmányában viszont arra a következtetésre jutott, hogy domináns vezérigazgatók esetén az audit bizottsági ülések ritkábbak és rövidebbek (Collier és Gregory, 1999).

Az audit bizottságok létezése természetesen nem egyenlő azok hatékony működésével. Egy-egy tanulmány megkísérelt indikátorokat megfogalmazni, amellyel mérni lehet az audit bizottságok hatékonyságát (például az ülések gyakoriságával vagy

hosszával) (Collier és Gregory, 1999). Tudva azt, hogy egy PhD dolgozatban az általános, a tipikus folyamatokat és jellemzőket kell leírni, itt e helyen mégsem tudom kizárni személyes tapasztalataimat. Több éven keresztül több audit bizottsági taggal folytattam közvetlen beszélgetéseket, amelyek alapján véleményem szerint a valóság az elvi (tankönyvi) várakozásoknak és elképzeléseknek ellentmondhat. Az ülések gyakorisága és hossza alapján nem lehet következtetni az audit bizottságok hatékonyságára. Három-négy órás ülések alatt el lehet beszélgetni, de akár tartalmas és hatásos vitákat is lehet folytatni. Az ülések gyakoriságánál pedig sokszor nem a létező kockázatok és azok kezelése a mérvadó, hanem a tagok adott országgal, várossal létező kapcsolata, „szeretete“. Minden bizonnyal az is számít, hogy mennyire jellemzőek az ülésen kívüli találkozások a menedzsmenttel.

Érdekes a bizottsági tagok szakmai felkészültségéről szóló tanulmány. Lee és Stone (1997) következtetése szerint az audit bizottságok összetétele a vezérigazgatók és az audit bizottsági elnökök szakmai felkészültségétől függ.

Néhány szerző szerint (Buckley, 1979; Maher, 1981) a bizottságok felállításának egyik oka, hogy csökkentsék az igazgatótanács tagjainak jogi felelősségét, a felelősségre vonás lehetőségét. Egy korábbi tanulmány megállapította, hogy a könyvvizsgálók és az igazgatótanácsok külső és belső tagjai szerint az audit bizottságok létét pozitívan ítélnék meg egy esetleges jogi felelősségre vonás esetén (Mautz és Neumann, 1970).

Az audit bizottságok működésének fontos kérdése a könyvvizsgálókra és a belső ellenőrzésre kimutatható hatásuk. Az 1980-as években végzett amerikai kutatások nem találtak bizonyítékot arra, hogy azon cégek, amelyekben létezett audit bizottság, inkább foglalkoztatták a prominens könyvvizsgáló cégeket, mint azok, akik nem állítottak fel audit bizottságokat (Kunitake, 1981, 1983; Eichenseher és Shields, 1985; Cottell és Rankin, 1988). Egy későbbi tanulmány szerint azon audit bizottságok, amelyekben nincs alkalmazotti tag, illetve legalább évente kétszer üléseznek, gyakrabban választanak olyan könyvvizsgálót, amely az adott szektorra és iparágra szakosodott (Abbott és Parker, 2000).

Az audit bizottságok és a könyvvizsgálói díjazás kapcsolatát kiterjedt szakirodalom elemzi, a kutatások mégsem mutattak ki szignifikáns kapcsolatot a kettő között. A nehézség oka, hogy két eltérő feltételezés alapján a hatás különböző lehet. Amennyiben a bizottság magasabb minőséget kíván meg a könyvvizsgálótól, feltehetően magasabb lesz a díjazás. Másoldalról, amennyiben a kontrollok erősítésének tekintjük az audit bizottságokat, akkor a könyvvizsgálói díjak csökkenését feltételezzük. Collier és Gregory (1996) tanulmánya erős pozitív korrelációt talált az audit bizottságok létezése és a könyvvizsgálói díjak között, de arra nem talált bizonyítékot, hogy jellemző lenne a díjak csökkenése az erősebb kontrollkörnyezet hatására. Az Egyesült Királyság igazgatótanácsainak összetételét vizsgálva 402 cég 1992-es adatai alapján O'Sullivan (2000) arra a következtetésre jutott, hogy a külső tagok aránya erős pozitív korrelációt mutat a

könyvvizsgálói díjak nagyságával, amely mögött az az alapfeltevés áll, hogy a külső tagok átfogóbb könyvvizsgálatot szorgalmaznak. Ugyanennek a szerzőnek egy 1999-es tanulmánya nem mutatott ki összefüggést az igazgatótanácsok és az audit bizottságok jellemzői, valamint a könyvvizsgálói díjak között. A tanulmány 146 cég 1995-ös adataira épült. Másik érdekesség, DeZoort 1997-es tanulmányában az olvasható, hogy az audit bizottsági tagok a könyvvizsgáló kiválasztását és díjazását jelentősen hátrásorolták a többi bizottsági feladatokhoz képest.

A könyvvizsgálói függetlenség és a pénzügyi kimutatások megbízhatóságának kapcsolatáról egy ír kérdőíves felmérés alapján Gwilliam és Kilcommmins (1998) megállapította, a pénzügyi kimutatások felhasználóinak véleményét pozitívan befolyásolta az audit bizottságok léte. Hasonló következtetésre jutott Tsui szerzőtársaival (1994) egy 20 bankár véleményét feldolgozó tanulmány alapján. Mindezek ellenére nem szabad általános következtetést levonni, mert a megkérdezettek által kifejtett vélemény abból is adódhatott, hogy a kérdésekkel eleve felhívták a figyelmüket az audit bizottságokra, míg a mindennapi döntések során nem feltétlenül veszik figyelembe az audit bizottságok létezését. A pénzügyi kimutatások felhasználóinak véleménye nagyon is számít, ennek ellenére azzal nem mérhető az audit bizottságok tényleges teljesítménye.

Teljesítményük mérésére alkalmasabb lenne a bizottság reakcióját vizsgálni akkor, ha véleménykülönbség volt a könyvvizsgáló és a menedzsment között. Az ilyen típusú információk viszont bizalmasnak minősülnek, így nehéz őket megfigyelni. Ennek

ellenére kísérleti jellegű kérdőíves felméréseket végeztek – mint például 1987-ben Knapp –, aki azt vizsgálta, milyen jellemzők esetén támogatja az audit bizottság a könyvvizsgálókat. Az eredményből arra lehet következtetni, hogy az audit bizottsági tagok erőteljesebben a könyvvizsgálókat támogatják a menedzsmenttel szemben olyan esetekben, amikor konkrét számviteli standardok betartásáról volt szó és a cég gyenge pénzügyi helyzetben volt. Spira (1999) viszont, a Haka és Chalos (1990) által összegyűjtött, a menedzsment, a könyvvizsgálók és az audit bizottság elnökei között fennálló nézetkülönbségek vizsgálata alapján megállapította, az audit bizottságok szerepe a könyvvizsgálók függetlenségének erősítésében összetett kérdés, amelyet kérdőíves felmérések alapján nem lehet értékelni és minősíteni.

A következő fontos kérdéskör, amit az audit bizottságnak aktívan követnie kell(ene), a könyvvizsgálók vizsgálati módszertana és folyamata. Kevés tanulmány készült, viszont Cohen és szerzőtársai (2002) egy fontos megállapítást tettek, amikor megállapították, hogy a könyvvizsgálók szerint a találkozók az audit bizottsággal egyoldalú információ-áramlással jellemezhetőek, ahol a bizottság tagja a könyvvizsgáló megállapításaira kíváncsiak, de nincs egy aktív kétoldalú véleménycsere, ahol a bizottság proaktív módon megvitatja a könyvvizsgálóval az alkalmazni kívánt vizsgálati módszereket. A tanulmány szerint a gyakorló könyvvizsgálók az audit bizottságokat nem tartják elég hatékonynak, illetve érdekérvényesítő képességüket elég erősnek ahhoz, hogy a

menedzsmenttel szemben véleményüket folyamatosan érvényesíteni tudják.

Több cikk foglalkozik az audit bizottsági kontrollal és a kockázatkezeléssel, viszont tanulmány kevés készült ebben a témakörben. Allison (1994) saját tapasztalata alapján egy konkrét esetet ír le, ahol az audit bizottság a cég belső kontrollrendszerének szerves részévé vált. Raghunandan és szerzőtársai (2001) megállapítják, az audit bizottság és a belső ellenőrzés rendszeres találkozási informáltabb bizottságot eredményez, amely hatékonyabb felügyeletet eredményezhet.

A belső ellenőrzési vezetők kiválasztásában és felmentésében McHugh és Raghunandan (1994) – az Egyesült Államokban megkérdezett belső ellenőrzési vezetők válaszai alapján – azt találták, hogy az audit bizottság az esetek 33%-ában vett részt a belső ellenőrzési vezetők kiválasztásában, míg ugyanezen arány a felmentések esetében 38%. A belső ellenőrzési vezetők 14%-ának volt korlátlan hozzáférése az audit bizottsághoz. A megkérdezett belső ellenőrzési vezetők többségének, elsősorban a kis cégeknél foglalkoztatottak szerint, amennyiben az audit bizottság nevezi ki és bocsátja el a belső ellenőrt, az a belső ellenőrzés függetlenségét és tárgyalópozícióját az ellenőrzési megállapítások vitásakor erősíti. A következtetés logikus, de meg kell jegyezni, hogy ezen véleményt kifejtők zömének nem volt korlátlan hozzáférése az audit bizottsághoz. Felvetődik a kérdés: korlátlan hozzáférés esetén is ugyanez lenne a véleményük? Figyelembe véve a könyvvizsgálóktól származó megállapítást, amely szerint az audit bizottságok nem elég hatékonyak, illetve érdekérvényesítő

képességük nem elég erős ahhoz, hogy a menedzsmenttel szemben folyamatosan érvényesíteni tudják véleményüket, a válasz kétséges. Azokban az országokban, ahol az audit bizottság hatáskörébe tartozik a belső ellenőrzési vezetők kinevezése és felmentése, sem egyértelműen jobb a helyzet, ugyanis a kinevezés és a felmentés adminisztratív dolog, ezért azt is ismerni kellene, hogy a formalitáson túl mekkora szerepe volt az audit bizottságoknak a tényleges döntések meghozatalában. Ezt a kérdéskört vizsgálni szinte lehetetlen, hisz jelentős információszerzési és módszertani problémákkal kellene szembesülni, ugyanis a kérdés objektív megítéléséhez szükséges dokumentumok nem hozzáférhetőek, mivel az személyiségi jogokat sértene.

Scarbrough és szerzőtársai (1998) szerint minél függetlenebb az audit bizottság a menedzsmenttől, annál aktívabb a belső ellenőrzés irányában, ami viszont – kutatásuk alapján – nem terjed ki a belső ellenőrzési vezetők felmentésére. Egy Szingapúrban végzett felmérés szerint, ahol az audit bizottság kötelező, a válaszdó belső ellenőrök megítélése alapján az erős audit bizottságok erősíthetik a könyvvizsgálók hatékonyságát, illetve segíthetnek a pénzügyi kimutatások hibáinak megelőzésében és kiszűrésében, de kétségüket fejezték ki, hogy az audit bizottság segíthet a vállalat kontrollrendszereinek hiányosságainak megelőzésében és kiszűrésében (Goodwin és Seow, 2002). Hangsúlyozni kell, a válaszdók belső ellenőrök voltak, akik az audit bizottságot azon a területen vélték hatékonynak, amelyre közvetlen rálátásuk nem, csupán áttételes

információjuk vagy elképzelésük volt, míg a kontrollrendszerekről, amely a belső ellenőrök és az audit bizottságok közvetlen kommunikációjának a tárgya, negatív volt a véleményük.

DeZoort (1997) már említett tanulmányában az audit bizottsági tagok a pénzügyi kimutatások áttekintése utáni legfontosabb feladatuknak a belső kontrollrendszerek értékelését említették. A bizottságok tevékenységét viszont nehéz értékelni, ugyanis nincsenek olyan mutatók, amelyek megfelelő hatékonysággal tudnák mérni és tükrözni a bizottságnak a kontrollrendszerre kifejtett hatását. DeZoort (1998) egy évvel későbbi tanulmányában azt vizsgálta, hogy a tapasztalat befolyásolja-e az audit bizottsági tagok felügyelettel kapcsolatos véleményformálását. Következtetése szerint azon bizottsági tagok, akik rendelkeztek számviteli tapasztalattal, inkább megfogalmaztak a könyvvizsgálókhoz hasonló véleményt, mint az ilyen tapasztalattal nem rendelkező kollégáik. Vagyis a tapasztalatnak igenis szerepe van a bizottsági tagok felügyeleti hatékonyságában.

További kérdés az audit bizottságok hatása a pénzügyi kimutatásokra, azaz, a bizottságok növelik-e a pénzügyi kimutatások minőségét. A kutatásokat két csoportba sorolhatjuk. Az első csoportban azt vizsgálták, hogy az audit bizottságok léte befolyásolja-e a pénzügyi kimutatások minőségét (például Beasley, 1996; Dechow és szerzőtársai, 1996; McMullen, 1996; Peasnell és szerzőtársai, 1999; Peasnell és szerzőtársai, 2000; DeFond és Jambalvo, 1991), a második csoportban, melyek azok

a bizottsági jellemzők (például a tagok száma, az ülések gyakorisága, a bizottság függetlensége, szakértő tagok jelenléte), amelyek függvényében a pénzügyi kimutatások minősége változik (Beasley és szerzőtársai, 2000; Abbott és szerzőtársai, 2000; Windram és Song, 2000; Parker, 2000; Carcello és Neal, 2000).

2. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: AZ AUDIT BIZOTTSÁGOK, ILLETVE AZ IGAZGATÓTANÁCSOK HATÁSA A PÉNZÜGYI KIMUTATÁSOK MINŐSÉGÉRE

Tanulmány	Az audit bizottságokra vonatkozó változó						Külső igazgató-tanácsi tagok (%)
	Létezés	Méret	Ülések gyakorisága	Függetlenség	Szakértelem	Külső tagok	
DeFond és Jiambalvo (1991)	-SZK						
Beasley (1996)	NSZK						-SZK
Dechow et al. (1996)	-SZK						-SZK
McMullen (1996)	-SZK						
Peasnell et al. (1999)	NSZK						
Abbott et al. (2000)			-SZK	-SZK			NSZK
Beasley et al. (2000)	-SZK		-SZK	-SZK			
Carcello és Neal (2000)				-SZK			
Parker (2000)			-SZK	-SZK			-SZK
Peasnell et al. (2000)	NSZK						-SZK
Windram és Song (2000)			-SZK		-SZK	-SZK	-SZK

Megjegyzés: ± SZK: pozitív/negatív szignifikáns kapcsolat; NSZK: nincs szignifikáns kapcsolat

Forrás: Saját összeállítás

DeFond és Jiambalvo (1991) megállapította, ott, ahol létezik audit bizottság, kisebb a valószínűsége az éves beszámolók időszakon túli kiigazításának, mint azokban, ahol nem létezik. Dechow és szerzőtársai (1996) szerint azon vállalatokban, amelyek manipulálják a nyereségüket, kisebb a valószínűsége, hogy létezik audit bizottság. McMullen (1996) véleménye alapján azon cégek esetében, ahol létezett audit bizottság, kevesebb volt a pénzügyi kimutatásokkal összefüggő probléma, mint például SEC eljárás, csalás, negyedéves adatok korrekciója, tulajdonosi peres eljárás a

pénzügyi kimutatások meghamisítása vagy könyvvizsgálócsere számvittel kapcsolatos nézeteltérések miatt.

Az Egyesült Királyságban Peasnell és szerzőtársai (1999) 47 vállalat esetét tanulmányozva nem találtak összefüggést a Pénzügyi Beszámolási Felülvizsgálati Bizottság (Financial Reporting Review Panel – FRRP) hibás pénzügyi kimutatások miatt indított eljárásai és az audit bizottságok létezése között. Ezzel szemben Windram és Song (2000) szignifikánsan negatív kapcsolatot állapítottak meg az FRRP eljárások, illetve az audit bizottság tagjainak számviteli hozzáértése, az ülések gyakorisága és a külső tagok aránya között.

Abbott és szerzőtársai (2000), illetve Parker (2000) megállapították, hogy a független és aktív audit bizottságok kevesebb nyereség manipulációval társíthatók. A SEC hatáskörébe tartozó cégek vizsgálata során Beasley és szerzőtársai (2000) arra a következtetésre jutottak, hogy kevés olyan cégeknél hoztak létre audit bizottságot, amely ellen csalás miatti eljárás indult, illetve ahol létesítettek is audit bizottságot, azok kevésbé voltak függetlenek, kevesebbszer üléseztek és kevesebb támogatást kaptak a belső ellenőrzéstől, mint azon cégeknél, amelyek ellen nem indult eljárás.

A vállalati pénzügyi kimutatások minőségét vizsgáló idézett tanulmányok egyike sem ad választ arra, amennyiben a pénzügyi kimutatások minősége és az audit bizottságok léte, illetve azok bizonyos jellemzői között szignifikáns kapcsolat van, akkor a pénzügyi kimutatások minőségi javulása az audit bizottság hatásának köszönhető, vagy csupán mindkettő egy harmadik

tényező eredménye. Beasley 1996-os tanulmánya több információt ad. Megállapítja, hogy a pénzügyi kimutatásokkal kapcsolatos csalások valószínűsége inkább függ az igazgatótanácsok összetételétől, mint az audit bizottságok létezésétől. Beasley-hez hasonlóan az Egyesült Királyságban Peasnell és szerzőtársai (2000) is azt tapasztalták, hogy az 1992-es Cadbury bizottsági jelentés utáni időszakban az éves beszámolók manipulációjának csökkenésére nagyobb magyarázatot ad az igazgatótanács külső tagjainak aránya, mint az audit bizottságok léte.

A tanulmányok nem egységesek az audit bizottságok hatásában. Habár egyes jellemvonásai (mint például az ülések gyakorisága, a függetlenség vagy a tagok szakértelme) és a pénzügyi kimutatások minősége között egységesen erősen negatív korrelációt tapasztaltak. Ennek ellenére az utóbbi évtizedekben olyan nagyvállalatok mentek csődbe vagy számoltak fel, amelyek audit bizottságai megfeleltek, illetve még túl is teljesítették a mindenkori felügyeleti és szakmai javaslatokat. Az Enron esete ellenpélda arra, hogy az audit bizottsági tagok számviteli jártassága a bizottság hatékonyságát növeli (Benston és Hartgraves, 2002). Az audit bizottságok egyes jellemvonásai, mint a függetlenség vagy a tagok szakmai felkészültsége ugyan fontosak, mégsem elégségesek a pénzügyi kimutatások minőségének garantálásához.

A duális vállalatirányítási rendszerben a felügyelőbizottság a tulajdonosok, azaz a közgyűlés vagy a taggyűlés ellenőrző szerve. Különbözik az audit bizottságtól, mert nem alárendelt, hanem

mellé- vagy fölérendelt az igazgatóságnak. Az audit bizottságokhoz hasonlóan a felügyelőbizottságok hatékonyságát is bírálatok érik. Lukács saját tapasztalatait írja le 2006-os tanulmányában, ahol megkérdőjelezi a felügyelőbizottság erejét, fontosságát, tekintélyét, egyáltalában a felügyelőbizottságok tevékenységének létjogosultságát.

2.3 A független könyvvizsgálat

Jensen és Meckling (1976) állítása szerint a tulajdonosokhoz hasonlóan az információs aszimmetria a hitelezők és a menedzsment között is fennáll. Korábbi tanulmányok (Chow, 1982; Francis és Wilson, 1988) alapján minél nagyobb a tőkeáttétel, annál valószínűbb, hogy a vállalatnak szükséges a könyvvizsgálat, amely az információs aszimmetriát csökkenti. Chow (1982), Abdel-Khalik (1993), Blackwell és szerzőtársai (1998) pozitív összefüggést találtak a tőkeáttétel és a könyvvizsgálatra vonatkozó igény között. Watts és Zimmerman (1986) szerint a könyvvizsgáló biztosítéka a hitelezők monitoring költségeit csökkenti.

A pénzügyi kimutatások hitelességét, ami a pénzügyi piacok működésének alapja, csak független könyvvizsgáló garantálhatja. A pénzügyi piacokat a várakozások jelentősen befolyásolják, ezért fontos kritérium, hogy a könyvvizsgálók függetlensége megkérdőjelezhetetlen legyen. Több tényező erősíti vagy gyengíti a könyvvizsgálók vélt vagy tényleges függetlenségét, sok a sajtóvisszhang, éppen ezért kutatások folytak és folynak, elsősorban az Egyesült Államokban (Kleinman és Palmon, 2001).

Mit jelent a függetlenség? Az Egyesült Államokbeli Értékpapír- és Tőzsdebizottság (Securities and Exchange Commission, SEC) definíciója alapján a függetlenség egy objektív, részrehajlásmentes szellemi állapot (57. szabály; SEC, 2003). Az 57. szabály megfogalmazza, a vállalatok pénzügyi kimutatásai iránti közbizalom attól függ, hogy az adott könyvvizsgáló szakmailag független-e. Ha a befektetők úgy ítélik meg egy adott könyvvizsgálót, hogy a megbízó cég érdekeit tartja elsődlegesnek, akkor a könyvvizsgálat értéke amortizálódik, minthogy a könyvvizsgáló függetlensége megkérdőjeleződik (SEC 2003, III/A. fejezet). Levitt (2000) megállapította, a könyvvizsgáló cégek többször viselkednek „ügyvédként”, mint ellenőrként a könyvvizsgált ügyfelekkel. Az akkori legnagyobb öt könyvvizsgáló cég, a Big 5, önmagát multidiszciplináris szakmai szolgáltatást nyújtó cégnek, és nem könyvvizsgáló cégnek tekintette. Azt, hogy ténylegesen csorbult-e függetlenségük a könyvvizsgálatok során, nehéz megállapítani, mindenesetre önmeghatározásuk alapján a közvélemény megkérdőjelezheti függetlenségüket.

Jenkins és Krawczyk 2003-as tanulmányukban a könyvvizsgálók függetlenségét mérték, amikor hat különböző tanácsadói szolgáltatás hatását a könyvvizsgálók ítéletére vonatkoztatva vizsgálták. A megkérdezett bejegyzett, de nem gyakorló könyvvizsgálók véleménye szerint a könyvviteli és jogi tanácsadói szolgáltatások nyújtása csökkentheti a könyvvizsgálók függetlenségét. Mauldin (2003) kérdőíves felmérése alapján az intézményi befektetők véleménye szerint a könyvvizsgáló

függetlensége sérül, amennyiben a könyvvizsgálaton kívül tanácsadást is nyújt az ügyfelének, különös tekintettel, ha az a belső ellenőrzéssel, összeolvadással, vagy cégfelvásárlással kapcsolatos.

A szakirodalom a valós függetlenség mérésére általában a könyvvizsgálók tanácsadói díjait és a megbízatásuk idejét használja. Ashbaugh (2004) véleménye szerint a tanácsadói díj szorosabb gazdasági köteléket teremt a könyvvizsgáló és ügyfele között, mint a megbízatás hossza, így a tanácsadói díjjal jobban lehet mérni a könyvvizsgálók függetlenségének mértékét. Ezt a kérdést tanulmányozta Beck szerzőtársaival (1988) két évre (1978 és 1979) kiterjesztve. A két év elkülönült vizsgálata két különböző eredményt hozott: egyik évben a tanácsadói díjak, míg a másik évben a megbízatás hossza bizonyult jobb változónak a könyvvizsgálói függetlenség mérésére. A kutatások zöme a tanácsadói díjakat használja változóként, a kutatásokat azonban korlátozta az adatok hozzáférhetősége. A változást a SEC 2003-as szabályai hozták meg, mert megtiltották, hogy a minősített könyvvizsgáló cégek könyvvizsgálati és meghatározott tanácsadói szolgáltatásokat egyszerre nyújtsanak. A SEC már ezt megelőzően arra kötelezte a könyvvizsgálati cégeket, hogy könyvvizsgálói és egyes tanácsadói díjaikat hozzák nyilvánosságra. A nyilvános adatok alapján Frankel és szerzőtársai (2002) szerint a tanácsadói díjak mediánja közel megegyezett a könyvvizsgálói díjakkal, így a tanácsadói díjak használhatók a könyvvizsgálók függetlenségének vizsgálatakor.

Ma is a legtöbb tanulmány a tanácsadói és nem a könyvvizsgálati díjakat használja a könyvvizsgálók függetlenségének vizsgálatára.

A 2001-es Enron-botrány és az azt követő Sarbanes-Oxley törvény (SOX) 2002-es elfogadása újabb mélyreható változásokat hozott a könyvvizsgálatban. Egyes tanácsadói szolgáltatásoknak a könyvvizsgálattal egyidejű nyújtását betiltották. Ilyen tanácsadói szolgáltatások körébe sorolták a számviteli információs rendszerek fejlesztését és bevezetését, az értékbecslő szolgáltatásokat, az aktuáriusi szolgáltatásokat, a belső ellenőrzési szolgáltatásokat, menedzseri vagy emberi erőforrásokkal kapcsolatos szolgáltatásokat, befektetési szolgáltatásokat, jogi szolgáltatásokat, illetve olyan szakértői szolgáltatásokat, amelyek nem kapcsolódnak a könyvvizsgálathoz. 2003-ban a SEC kötelezte a tőzsdei cégeket, hozzák nyilvánosságra a könyvvizsgálattal és a tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatos költségeiket, külön részletezve a könyvvizsgálati díjat, a könyvvizsgálattal kapcsolatos szolgáltatások költségeit, adótanácsadással kapcsolatos költségeket és minden egyéb tanácsadói szolgáltatással kapcsolatos költségeket, amelyeket a SOX nem korlátoz. Mivel a tanácsadói szolgáltatásokra vonatkozó adatok hozzáférhetőek az Egyesült Államokban, azok továbbra is a könyvvizsgálók függetlenségének vizsgálatakor lényegesek, habár a SOX jelentősen korlátozta a nyújtható szolgáltatások fajtáit. Az engedélyezett szolgáltatásokból származó bevételeknek azonban nem szabott határt.

A SOX hatását vizsgálva Dopuch és szerzőtársai (2003) meglepő megállapításra jutottak, még jelentősebb tanácsadói

szolgáltatásnyújtás esetén is a könyvvizsgálók függetlenségének megítélése töretlen. Zhang (2003) azonban bírálta ezeket a megállapításokat, állítva, Dopuch és szerzőtársai betekintést engedtek a felmérés résztvevőinek, ami a vizsgálat eredményére hatással lehetett. Gaynor és szerzőtársai (2005) igazgatótanácsi tagokat kért fel a befektetői szerep eljátszására. Az eredmény, az igazgatótanácsi tagok a SOX életbelépése után nem tekintették a könyvvizsgálói függetlenség csökkenésének azt, ha a könyvvizsgálók tanácsadást is nyújtottak az ügyfeleknek. Az igazgatótanácsi tagok viselkedésére hatással lehetnek múltbeli döntéseik, ha például a múltban jóváhagytak a könyvvizsgáló által nyújtott tanácsadói szerződéseket. Lehetséges, hogy egyszerűen nem akarták elismerni, hogy a könyvvizsgáló függetlensége a tanácsadói szolgáltatások nyújtásával csorbulhat.

Más eredményre jutott Thornton szerzőtársaival (2006), aki bankárokat és könyvelőket kért fel a befektetői szerepek eljátszására. A bankárok és könyvelők megítélése szerint a könyvvizsgálói függetlenséget csorbította a jelentős tanácsadói szolgáltatás, beleértve azokat is, amelyeket a SOX engedélyezett. Beaulieu és Reinstein (2006) feldolgozva a korábban készített kutatások eredményeit megállapította, a tudományos folyóiratokban közölt kutatási eredmények azokat a könyvelőket befolyásolták, akik nem dolgoznak könyvvizsgálati területen. Azok viszont, akik könyvvizsgálati területen dolgoztak, eltérő álláspontot képviseltek a tanácsadással kapcsolatban, ugyanis a gyakorlat alapján erőteljes ellenvéleményük volt.

Kinney és szerzőtársai (2004) különböző tanácsadói szolgáltatások kapcsolatát vizsgálta a pénzügyi kimutatások időszakon túli kiigazításaival. Az eredmények nem mutattak pozitív kapcsolatot a számviteli információs rendszerekkel, illetve a belső ellenőrzéssel kapcsolatos tanácsadói szolgáltatások díjai és a beszámolók kiigazításai között. Az eredmény ellentmond más tanulmányoknak, de érdekes abból a szempontból, hogy a vizsgált két tanácsadói szolgáltatást a SOX nem engedélyezi a könyvvizsgáló számára.

E tanulmányokban nem jutnak azonos eredményre azzal kapcsolatban, hogy a könyvvizsgálók által nyújtott egyéb szolgáltatások befolyásolják-e függetlenségüket, illetve a függetlenség vizsgálatára a tanácsadói díjak-e a legmegfelelőbbek. Míg egyesek szerint a tanácsadói szolgáltatások torzítják a könyvvizsgálók objektivitását (Jenkins és Krawczyk, 2003; Maudlin, 2003; Thornton és szerzőtársai, 2006), addig mások ezt nem találták bizonyítottnak (Dopuch és szerzőtársai, 2003; Gaynor és szerzőtársai, 2005). A piac, illetve a befektetők véleményétől azonban nem lehet eltekinteni, akik szerint a nem könyvvizsgálati díjak negatívan befolyásolhatják a könyvvizsgáló függetlenségét. A SOX ugyan kezeli az egy időszakon belüli könyvvizsgálati-tanácsadói átfedéseket, viszont továbbra is fennáll a dilemma: független-e a könyvvizsgáló, ha már megbízatása alatt tudja, megbízatása után tanácsadói megbízatás várja ügyfelétől.

A függetlenségi dilemma felvetődhet a könyvvizsgálati díjaknál is. A SOX nem szabályozza (maximalizálja) a könyvvizsgálati

díjazásokat. Előírja ugyan a könyvvizsgálati partnerek rotációját, de nem maximalizálja a könyvvizsgáló cég megbízási idejét. Abban az esetben, amikor nincs – akár a SOX által engedélyezett – tanácsadói megbízási, illetve nincs is kilátásban ilyen megbízási a következő időszakokra, de a könyvvizsgálatért az adott cég relatíve magas díjat fizet (nevezzük díjazási marzsnak a szokványos díjazáson felüli részt), határozottan állítható-e, hogy a könyvvizsgáló nem lesz részrehajló az adott időszak könyvvizsgálata során annak érdekében, hogy a cég őt bízta meg a későbbi időszakok könyvvizsgálatával? Hogyan mérhető a díjazási marzs „etikai” tartalma? A kérdés tanulmányozása bonyolult. Mindaddig ilyen jellegű tanulmányok nem születtek. Olyanok viszont igen, amelyek a könyvvizsgáló megbízásiának időtartama alapján mérik függetlenségüket.

Iyer és Rama (2004) vállalati vezetőkkel (vezérigazgatók, ügyvezető igazgatók, pénzügyi igazgatók stb.) készített kérdőíves felmérést, hogy megállapítsa azon tényezőket, amelyek a válaszadók szerint a könyvvizsgáló döntéseit befolyásolják. A szerzők azt keresték, hogy számvetési véleménykülönbség kapcsán milyen esetekben hajlamosak a könyvvizsgálók közelíteni, illetve alávetni magukat az ügyfél álláspontjának. A válaszadók szerint a könyvvizsgálati partnerek megbízási időtartama releváns tényező volt, míg a nem könyvvizsgálati jellegű szolgáltatások igénybevétele nem. Ráadásul az általános vélekedéssel ellentétben, a válaszadók szerint a rövidtávra szerződött könyvvizsgálók sokkal inkább befolyásolhatók voltak, mint a hosszútávú szerződéssel rendelkezők. A kutatásból kiderül,

a tanácsadói szolgáltatások helyett a könyvvizsgálók megbízási időtartama jobb megközelítést ad a könyvvizsgálók függetlenségére. Ghosh és Moon 2005-ös empirikus tanulmánya szerint szignifikáns pozitív kapcsolat van a könyvvizsgálói megbízási időtartama és a tanácsadói szolgáltatásokból származó díjbevétele aránya között. A tanulmány arra enged következtetni, hogy a könyvvizsgálói függetlenség csökkenésének a méréséhez a megbízási időtartama ugyanúgy alkalmas lehet, mint a tanácsadói szolgáltatások díjazása.

Egyes SOX előtti tanulmányok (De Angelo, 1981; akit Kleinman és szerzőtársai, 1998 idéznek) kifejtik, minél hosszabb ideig alkalmaznak egy könyvvizsgálót, annál kisebb a könyvvizsgálat fajlagos költsége, ugyanis a könyvvizsgáló már ismeri az adott céget, így kevesebb az időráfordítása. Ez a hatás növeli a könyvvizsgálati profit marzsát, de negatív velejárója lehet, ha a könyvvizsgálók érdekeltekké válnak a következő időszak könyvvizsgálati megbízási elnyerésében, ami csökkentheti függetlenségüket. Mivel a könyvvizsgáló jobban ismeri az adott céget, a cég vezetői hajlamosak meghosszabbítani a könyvvizsgálati megbízási feladatukat, illetve számítanak a könyvvizsgáló véleményére a könyvvizsgálaton túl is, így további szolgáltatásokat fognak tőle igényelni. A könyvvizsgáló gazdaságilag egyre függőbbé válik az ügyfelétől, ami a függetlenségét csorbíthatja. Előfordulhat, hogy az ügyfél válik a könyvvizsgálótól egyre függőbbé a szaktudása miatt, így a könyvvizsgáló pozíciója az évek során erősödik, ami viszont a

függetlenségét erősítheti. Tehát a könyvvizsgálók megbízási időtartamának hatása nem egyértelmű.

A fent említett tanulmányok célja az volt, hogy megállapítsák, miként mérhető a könyvvizsgálók függetlensége. Tovább lépnek azok a tanulmányok, amelyekben azt vizsgálták, hogy a függetlenség vagy annak hiánya miképpen hatott a pénzügyi kimutatások valódiságtartalmára. Frankel és szerzőtársainak (2002) kutatása nagy vitát váltott ki. Tanulmányukban a tanácsadói szolgáltatások alapján mért függetlenség és az eredmény-manipuláció közötti összefüggéseket vizsgálták. Az eredmény-manipulációt az egyedileg megképzett eredménycsökkentő vagy –növelő tételekkel mérték. Megfigyelték, a cégek eredmény-manipulációja növekszik, azaz a pénzügyi kimutatások hitelessége csökken a tanácsadói szolgáltatásokra kifizetett összegek növekedésével. A szerzők elismerik, tanulmányuk gyenge pontja, hogy az általuk vizsgált változókon túl létezik egy harmadik változó, amelyet nem vizsgáltak, de amely hatással van mindkét vizsgált változóra. Azaz elképzelhető, hogy az eredmény-manipuláció és a tanácsadói szolgáltatások között csak közvetett kapcsolat van, viszont mindkét változó ugyanattól az ismérvtől függ.

Ashbaugh és szerzőtársai (2003) a Frankel és szerzőtársai vizsgálatát egyes tényezők megváltoztatásával megismételték. Ashbaugh-ék többek között kifogásolták Frankelék módszertanát mondván, az összes ráfordításból becsült diszkrecionális eredménymódosító tételek torzíthatják a modellt, így azok helyett az előző évi ráfordításokat használták, továbbá a diszkrecionális

eredménymódosító tételek nem feltétlenül normális eloszlásúak, így azok természetes logaritmusát vették. A módosítások után kapott eredmények alapján nincs bizonyíték arra, hogy a pénzügyi kimutatások megbízhatóságára hatással vannak a könyvvizsgálók tanácsadói szolgáltatásai. Az eredmény ellentmond Frankel és szerzőtársai kutatási eredményének. Schneider és szerzőtársai (2006) viszont Ashbaugh-ék tanulmányát bírálják. A szerzők szerint korlátozó tényező, hogy a modellben a folyó év helyett az előző év ráfordításai szerepelnek, azonban egyetértenek Ashbaugh-ékkal abban, hogy Frankelék eredménye a modelljükön kívüli hatások eredője. Frankelék tanulmányának gyenge pontja ellenére Chung és Kallapur (2003) megismételte a kísérletet, kiszűrve az ipari, a vállalatirányítási és a könyvvizsgálók szakértelmének hatását, de nem találtak szignifikáns összefüggést a rendkívüli eredménymódosító tételek és a tanácsadói szolgáltatások alapján mért könyvvizsgálói függetlenség csökkenése között.

Frankel és szerzőtársainál a vizsgált cégek túlnyomóan textilipari, nyomdai, tartós cikket gyártó cégek, illetve közlekedési vállalatok és kiskereskedelmi áruházláncolatok voltak. Reynolds és szerzőtársai (2004) ettől eltérően gyorsan növekvő kis- és közép vállalatokat, valamint web-kereskedelmi, biogyógyászati, telekommunikációs és gyógyszeripari cégeket vizsgáltak. A különböző vizsgálati minta ellenére ugyanarra a következtetésre jutottak, azaz a több tanácsadói szolgáltatást igénybevevő cégek sokkal intenzívebb kreatív könyvelést folytattak, amit a könyvvizsgáló függetlenségének csorbulása tett lehetővé. Elder és

szerzőtársai (2004) továbbvizsgálják a fenti kutatásokat kiterjesztve mintájukat a kereskedelmi bankokra, valamint olyan iparágakra, amelyek a korábbi tanulmányokban nem szerepeltek. Pozitív összefüggést találtak a tanácsadói szolgáltatások, valamint a teljes és diszkrecionális hitelkockázati céltartalék képzés között. Levonták a következtetést, a könyvvizsgálók függetlenségének csökkenésekor (amit a tanácsadói szolgáltatások növekedésével mértek) a könyvvizsgálók ügyfeleiknek nagyobb szabadságot engednek a kreatív könyvelésben.

Szintén a bankszektor eredmény-befolyásolhatóságát és a könyvvizsgálók függetlensége közötti viszonyt vizsgálták Kanagaretnam és szerzőtársai (2010), akik a függetlenséget a könyvvizsgálóknak fizetett teljes díjjal, míg az eredmény-manipulációt a bankok hitelkockázati céltartalék képzésével mérték. Korábbi tanulmányok (Wahlen, 1994; Collins és szerzőtársai, 1995; Kanagaretnam és szerzőtársai, 2003; Kanagaretnam és szerzőtársai, 2004) amellet érvelnek, hogy a bankok számára a hitelkockázati céltartalék jelenti a legnagyobb eredménymódosító tételt. Ezért a banki menedzserek a céltartalék képzéskor motiváltak a diszkrecionális döntésekre, a tőke megfelelési mutatót, az eredményt akár a saját javadalmazásuk érdekében kiigazítják, vagy éppen a piacnak a céltartalék képzésen keresztül adnak jelzést. Kanagaretnam szerzőtársaival (2010) arra a következtetésre jutott, hogy a nagy bankok a könyvvizsgálóknak fizetett extra díjazásával nem függ össze az eredmények befolyásolása, míg a kis bankok esetében erős pozitív korrelációt tapasztaltak az eredményt növelő (kisebb

mértékű) céltartalék képzés és a könyvvizsgálóknak fizetett összes és a nem könyvvizsgálattal összefüggő extra díjazás között. Eredményüket gyengíti, hogy a nagy bankok esetében célszerű lenne bankcsoport szinten vizsgálni a könyvvizsgálónak kifizetett díjakat, ugyanis az egyik banknál történt könyvvizsgálói „extra” szolgáltatást kompenzálhatják a csoport más bankjánál fizetett extra díjakkal, jellemzően ugyanis ugyanaz a cég a könyvvizsgáló bankcsoport-szinten.

A fenti tanulmányokon túl Myers és szerzőtársai (2003) vizsgálták a könyvvizsgálói függetlenség és a kreatív számvitel közötti kapcsolatot, a könyvvizsgáló megbízatásának hosszát használva fel a könyvvizsgálói függetlenség mérésére. Megfigyelésük szerint minél tovább foglalkoztatták az adott könyvvizsgálót, annál inkább csökkent a rendkívüli eredmény-módosító tétel a pénzügyi kimutatásokban. Véleményük szerint, a hosszabbtávú könyvvizsgáló-ügyfél kapcsolat növeli a könyvvizsgáló mozgásterét az ügyféllel folytatott egyeztetések során, aminek eredményeképp a diszkrecionális eredmény-módosító tételek csökkennek.

Összegezve a könyvvizsgálói függetlenség és a kreatív számvitel közötti kapcsolatot vizsgáló tanulmányok eredményeit, egységes következtetés nincs.

A kutatások másik csoportja a könyvvizsgálók tanácsadói díjbevétele és a piaci reakciók közötti összefüggéseket vizsgálta. Krishnan és szerzőtársai (2005) negatív összefüggést találtak a tanácsadói díjbevételek és a piaci reakciók között, azaz magasabb tanácsadói díjbevételek esetén, amely a könyvvizsgáló

függetlenségének a csökkenését jelenti, a piac gyengébben reagál a cég nyereségnövekedésére. A megállapítás egybecseng Frankel és szerzőtársai (2002) végkövetkeztetésével, miszerint a befektetők szemében a függetlenség csökkenésének érzékelésével az eredmények hitelessége is romlik. Ezt Ghosh és Moon (2005) is alátámasztotta a könyvvizsgáló megbízási idejével mért függetlenséggel. Következtetésük szerint a hosszabbtávú könyvvizsgáló-ügyfél kapcsolatban a piaci reakciók erőteljesebbek, azaz a könyvvizsgáló függetlenségébe vetett bizalom erősödésével a piac a nyereség-előrejelzésekben is jobban hisz.

Egy tanulmány (Chaney és Philipich, 2002) azt vizsgálta, hogyan reagált a tőzsde az Arthur Andersen bukására, miután az Andersen beismerte, hogy Enronnal kapcsolatos dokumentumokat semmisített meg. Meglepő módon a szerzők nem találtak jelentős reakciót a piac részéről azoknál a tőzsdei cégeknél, amelyeknek a könyvvizsgálaton túl az Arthur Andersen tanácsadást is nyújtott. Ebből azt a következtetést vonták le, hogy a piacokat nem zavarja, ha a könyvvizsgáló tanácsadást is nyújt ügyfelének. E következtetéssel ellentétben az is elképzelhető, hogy a piacok már az Andersen beismerése előtt beárzták az Andersennel kapcsolatos kockázatokat.

Az Enron-ügy és a jelenleg is tartó subprime jelzáloghitel-válság során megkérdőjeleződött a hitelminősítő cégek függetlensége, azaz a kiadott minősítésük megbízhatósága, ugyanis a hitelminősítéseket azon cégek fizetik, amelyek kötvényei a minősítés tárgya. Brandon és szerzőtársai 2004-es

tanulmányukban – igaz nem a hitelminősítők tanácsadói szerződéseit, hanem a könyvvizsgálaton túl fizetett díjakban mért könyvvizsgálói függetlenséget és a kötvényminősítések közötti viszonyt vizsgálták –, arra a következtetésre jutottak, hogy a kettő között szignifikáns kapcsolat nincs. Megállapításuk szerint a hitelminősítőket a könyvvizsgáló függetlenségének esetleges csökkenése nem befolyásolja.

Figyelemre méltóak azok a kutatások, amelyek azt vizsgálják, vajon a függetlenség csökkenése hatást gyakorol-e a kiadott könyvvizsgálói véleményre. Kornish és Levine (2004) tanulmánya szerint a magasabb tanácsadói díjak arra ösztönözhetik a könyvvizsgálókat, hogy tiszta véleményt bocsássanak ki olyan esetekben is, amikor a cégeknél olyan problémákra utaló jelek ismerhetők fel, amelyek a vizsgált időszak utáni évben a cég működését veszélybe hozhatják. A szerzők a vizsgálatot több évre kiterjesztették, ám ebben az esetben nem tudták ezt az összefüggést kimutatni. Az egy éves eredményüknek ellentmondó következtetésre jutott Reckers és Robinson (2007). Empirikus kutatásuk szerint a könyvvizsgálók tanácsadói díjbevétele nem befolyásolta a könyvvizsgálat végeredményét. Esettanulmányra épülő kutatásukba a Big 4 továbbképzésen résztvevő szenior auditorjait vonták be, akiknek egy tipikus könyvvizsgálati forgatókönyv alapján könyvvizsgálói véleményt kellett leírniuk. Az esettanulmány (könyvvizsgálati forgatókönyv) manipulált változókat tartalmazott: jelentős tanácsadói szerződések léteznek az ügyféllel (vagy nem léteznek), a belső értékelésű ügyfélkockázat magas vagy alacsony. A

részrtvevők válaszaí nem tükrözték a szerzők várakozásaít, miszerint a magasabb tanácsadói díjbevételek ösztönözni fogják a válaszadókat a tiszta könyvvizsgálati vélemény kibocsátására. A meglepő eredményre magyarázat lehet, hogy az esettanulmány résztvevői a Big 4 cégek hierarchiájának alacsony fokán álltak, így nem ösztönöztek „politikai döntések” meghozatalára a könyvvizsgálati vélemények kibocsátásakor, és a résztvevőket minden bizonnyal befolyásolta, hogy az esettanulmány egy könyvvizsgálattal kapcsolatos továbbképzés keretén belül zajlott le, és csupán egy szimulált könyvvizsgálati jelentés volt.

Más esettanulmányra épülő kutatást Koch és szerzőtársai (2009) azért végeztek, hogy megállapítsák a SOX könyvvizsgálók elszámoltatásával kapcsolatos változtatásai hatással voltak-e a könyvvizsgálók viselkedésére. A SOX előtt ugyanis az amerikai tőzsdén jegyzett cégeknél a könyvvizsgáló a menedzsmentnek tartozott elszámolással, illetve a menedzsment nevezte ki a könyvvizsgálókat és állapította meg a díjaikat. A SOX kötelezővé tette az audit bizottságokat a tőzsdei cégek számára és az ő hatáskörükbe sorolta a könyvvizsgálókkal kapcsolatos tevékenységeket (kinevezés, díjmegállapítás, elszámoltatás). A szerzők két Big 4 cég könyvvizsgálóinak bevonásával esettanulmányok alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a könyvvizsgálókra nincs befolyással, ha az ügyfelük a menedzsment, akinek agresszív a számviteli törekvései vagy az audit bizottság, amelynek konzervatív a számviteli hozzáállása. Megállapították viszont, hogy amennyiben a könyvvizsgáló érdekelt az ügyfele megtartásában, akkor hajlamos íranta

részrehajló lenni, függetlenül attól, hogy az a menedzsment vagy az audit bizottság. A tanulmány szerint nem az ügyfél típusa jelent kockázatot a könyvvizsgálók függetlenségére, hanem az, hogy mennyiben érdekelt a könyvvizsgáló a következő időszak megbízatásának elnyerésében.

A szakirodalomban, főleg a 2008-ban kirobban subprime válság óta, arról is vita folyik, hogy a könyvvizsgálók nem képesek észrevenni a vállalatokat érintő rendszerkockázatokat vagy nem érdekük azt a nagyközönségnek közzétenni. Az esetek zömében ugyanis olyan kockázatokról van szó, amelyek az évek során halmozódnak, így azonnali „robbanás” nem várható, a könyvvizsgálóknak pedig arról kell bizonyosságot adniuk, hogy a vállalat a következő egy évben működőképes lesz-e. Tehát van terük a menedzsmenttel „tárgyalni”. Doogar szerzőtársaival (2012) empirikus adatokra támaszkodva vizsgálta az amerikai bankok 2008-as válság előtti könyvvizsgálatát. A szerzők a könyvvizsgálók összdíjazását felhasználva a könyvvizsgálók figyelmének mértékeként arra a következtetésre jutottak, hogy a könyvvizsgálók tudatában voltak a gazdasági kockázatok növekedéséből adódó könyvvizsgálói kockázatok növekedésének. A szerzők maguk is megemlítik, hogy a kockázatokra adott könyvvizsgálói válaszok megfelelősége már más kérdés. A könyvvizsgálói szakma önkritikájaként fogalmazta meg Lukács, „bizonyos esetekben valóban nem hívt[ák] fel időben a figyelmet a banki mérlegekben rejlő kockázatokra, a szabályozásban meglévő hibákra; nem volt[ak] elég hangosak az eladósodás fokát, a saját tőke hiányát, az ügyletek bonyolultságát

és átláthatatlanságát észlelve; nem mert[ek] kellően bátrak lenni a minősített jelentések kiadásakor” (Lukács, 2011, 129. old.).

A sort azokkal a tanulmányokkal célszerű lezárni, amelyekben azzal foglalkoztak, hogy miként befolyásolja a befektetőknek a cég értékével kapcsolatos bizalmát a könyvvizsgálók függetlenségének vélt csökkenése, illetve mekkora a hajlandóságuk a könyvvizsgáló perlésére. 1984-es tanulmányukban St. Pierre és Andersen megállapította, hogy egy cég csődje jelzésértékű a befektetők számára, mert bizonyítottan látják, hogy a cég könyvvizsgálója munkája során mulasztott. Church és Zhang (2005) azt vizsgálta, hogy a tanácsadói szolgáltatások alapján mért könyvvizsgálói függetlenség csökkenése miként befolyásolta a befektetők cégértékbe vetett bizalmát, illetve kártérítési perindítási hajlandóságukat. Válaszuk: a befektetők hajlamosabbak pert indítani a könyvvizsgáló ellen, amennyiben az nagy összegű tanácsadói szerződéssel rendelkezett az adott céggel, azaz a befektetők megítélése alapján a könyvvizsgáló nem volt független. Azonban azt is meg kell jegyezni, hogy egy cég csődje esetén a könyvvizsgáló elleni per általában a végső lépés a befektetők részéről. Az ilyen perek zömében megegyezéssel zárulnak, nem lehet tudni, hogy a könyvvizsgálók részrehajló véleménye mennyiben járult hozzá a cégek csődjéhez. A könyvvizsgálók felelősségre vonását más szempontból közelíti meg Lukács (2011), aki amellet érvel, hogy korlátozni kellene a könyvvizsgáló korlátlan polgári és büntetőjogi felelősségét ahhoz, hogy a könyvvizsgáló a jelentésében többletinformációt nyújthasson ügyfeléről.

Összefoglalva: a könyvvizsgálók függetlenségével foglalkozó tanulmányok sem jutnak egységes következtetésre. Arról sincs egységes vélemény, hogy tanácsadói szerződések, illetve a könyvvizsgálók megbízási idejének hossza megfelelő mércéje-e a könyvvizsgálók függetlenségének, főleg annak figyelembevételével, hogy manapság a könyvvizsgálók ügyfelüknek nyújtott tanácsadói szolgáltatásai jóval korlátozottabbak, mint korábban voltak. A törvények nem tiltják a könyvvizsgálat utáni tanácsadói szerződéseket, amelyek ugyanúgy csökkenthetik a könyvvizsgálók objektivitását, mint a könyvvizsgálattal egyidejű tanácsadói szerződések megléte. Azaz a könyvvizsgálat és a tanácsadás egymást kizáró szabályozása ugyanazon évre vonatkozóan nem feltétlenül oldja meg a függetlenség problémáját, így azon tanulmányok eredményeit is óvatosan kell kezelni, amelyek egy adott évre korlátozva hasonlítják össze a könyvvizsgálók tanácsadásból származó bevételeit, következtetve a könyvvizsgálók függetlenségére. Másoldalról a könyvvizsgálati díjak megállapítására nincs egységes szabály, így nem ismerhető meg, hogy a könyvvizsgálóknak felkínált díjak tartalmazzak-e a könyvvizsgáló „jóindulatának elnyerését” célzó részt.

A szimulációs esettanulmányok eredményeit csak erős fenntartásokkal lehet elfogadni. A könyvvizsgáló elméletileg bizonyosan tudja mi a kötelessége és a könyvvizsgálói munka célja, tehát kísérleti szereplőként miért ne adná az elvárt választ. Nem biztos, hogy konkrét éles helyzetben, ahol egyéb

körülmények is befolyásolják, ugyanúgy gondolkodik és cselekszik. Az egyéb körülmények nem befolyásolják?

2.4 A belső ellenőrzés

A banki belső ellenőrzéssel foglalkozó bázeli dokumentum (Basel Committee on Banking Supervision, 2012) szerint az igazgatótanács (illetve az igazgatóság és a felügyelőbizottság), a bank felsővezetése és a felügyelet fontos eszköze a hatékony belső ellenőrzés, mert a bank kontrollfolyamatainak, kockázatkezelésének és vállalatirányítási minőségének a garantálásával elősegíti a veszteségek, illetve a reputációs kockázatok csökkentését. A belső ellenőrzés nemzetközi sztenderdjei és a bázeli dokumentum is kiemelten kezeli a belső ellenőrzés függetlenségének és az ellenőrök objektivitásának a szükségességét. A belső ellenőrzés az igazgatótanácsnak, illetve a felügyelőbizottságnak tartozik elszámolással, viszont a belső ellenőrzés által felfedett problémákat a menedzsment képes korrigálni, ezért a belső ellenőrzésnek a menedzsmenttel is szorosan együtt kell működnie.

A megbízó-ügynök logikáját követve Sherer és Kent (1983), illetve Watts (1988) meghatározása szerint a belső ellenőrzés egy ügynöki költség, amelyet azért vállalnak be az ügynökök (menedzsment), hogy kielégítsék a megbízók (tulajdonosok) elszámoltatás iránti igényét. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a belső ellenőrzés a megbízók felügyeleti költsége azért, hogy saját gazdasági érdekeiket megvédjék. A belső ellenőrzés szerepéről a kockázatok csökkentésében és a kontrollok megerősítésében

kiterjedt szakirodalom található (lásd Brink és Witt, 1982; Kowalczyk, 1987; Ratliff és szerzőtársai, 1988; Spira és Page, 2003; Vinten, 1991; Whittington és Adams, 1982).

Adams (1994) szerint a megbízó-ügynök modell a belső ellenőrzés létjogosultságán túl megmagyarázza annak méretét is. Minél nagyobb az információs aszimmetria, annál nagyobb az igény a felügyeletre, ami nagyobb belső ellenőri létszámot eredményez. A különböző tudással és képességekkel rendelkező belső ellenőri csoport (team) jobban tudja csökkenteni az információs aszimmetria gyengeségeit. A belső ellenőrzési létszám és a különböző szervezeti ismérvek közötti kapcsolatnak szintén kiterjedt irodalma van. DeFond (1992), Francis és Wilson (1988) tanulmányai alapján arra következtethetünk, hogy minél szétaprózottabb a vállalat tulajdonosi struktúrája, annál nagyobb az információs aszimmetria, tehát nagyobb a belső ellenőri létszám is. DeFond (1992) negatív kapcsolatot tételez fel a menedzseri tulajdonlás és a belső ellenőri létszám között, ugyanis ebben az esetben az információs aszimmetria kisebb. Carcello és szerzőtársai (2005a) és Abdel-Khalik (1993) pozitív korrelációt találtak a vállalat mérete és a belső ellenőrzés létszáma között. Abdel-Khalik (1993) a hierarchia szintek növekedésével is magyarázza az ellenőri létszámnövekedést. Carcello és szerzőtársai (2005a) szerint minél összetettebb egy vállalat szerkezete, annál nagyobb a felügyeleti igény, tehát a belső ellenőrzés szükségessége. Wallace és Kreutzfeldt (1991) arra talált bizonyítékot, minél decentralizáltabb egy vállalat, annál nagyobb a hajlam a belső ellenőrzés létrehozására.

A bankok szempontjából lényeges Sarens (2007) meglepő eredménye, aki a tőkeáttétel és a belső ellenőrzési létszám viszonyát vizsgálta. A várakozásokkal ellentétben a pénzügyintézetek belső ellenőrzési létszáma jelentősen nem nagyobb, mint a nem pénzügyintézeteké.

A szakirodalom három tényezőt említ, amely a belső ellenőrzés munkáját, illetve a munkájából adódó hozzáadott értéket befolyásolja. Első a „stakeholderek”, akikkel dolgozik, elsősorban a részvényesek, az igazgatótanács (igazgatóság), audit bizottság, felsővezetők és egyéb érdekelt felek (lásd Roth, 2003; Hermanson és Rittenberg, 2003; Turley és Zaman, 2004). Második a felsővezetéstől kapott szervezeti támogatottsága (lásd Birkett és szerzőtársai, 1999; Nagy és Cenker, 2002; Kwon és Banks, 2004; Van Peursem, 2005). A harmadik a kontrollkörnyezet fejlettsége. Minél fejlettebbek a folyamatba épített, illetve a vezetői kontrollok, annál valószínűbb, hogy a belső ellenőrzés a csalásokat és a visszaéléseket felfedezi (lásd Bou-Raad és Capitanio, 1999; Selim és McNamee, 1999; Bou-Raad, 2000; Spira és Page, 2003; Sarens és De Beelde, 2006a és 2006b).

A hatékony belső ellenőrzés feltétele a felsővezetés támogatása. Kockázata, hogy a belső ellenőrzés egy idő után objektivitását elvesztheti (Van Peursem, 2004; Van Peursem, 2005). Galloway (1995) felhívja a figyelmet arra, hogy a menedzsment a belső ellenőrzés célterületeit a hagyományos területekre korlátozhatja, különösen a számvitelre.

Az elmúlt évtizedekben mind a belső ellenőrzési koncepció, mind a technika fejlődött. A pénzügyi szektorbeli átalakulások

szükségessé tették a banki belső ellenőrzésről szóló 2001-es bázeli dokumentum felülvizsgálatát. A 2012-es felülvizsgált dokumentum meghagyta azon fontos megállapítást, miszerint egy bankcsoporton belül a leányvállalatok belső ellenőrzése, a leányvállalat igazgatótanácsán túl az anyavállalat belső ellenőrzésének tartozik beszámolóval. Gyakorlati tapasztalatok alapján megállapítható, több bankcsoportban az ez irányú beszámolás csak formális maradt, messze nem elszámolásról lehet beszélni. A bázeli dokumentum szerint az anyacég igazgatótanácsának és menedzsmentjének a feladata a hatékony belső ellenőrzés felállítása csoportszinten, illetve az anyacég belső ellenőrzésének csoportszinten kell kidolgoznia az ellenőrzési terveket, figyelembe véve a helyi jellegzetességeket. Utalva Van Peurseem (2004 és 2005) megállapítására, miszerint a belső ellenőrzés egy idő után elveszti objektivitását a menedzsmenttel szemben, illetve figyelembe véve, hogy az igazgatótanács is elveszítheti objektivitását a menedzsmenttel szemben (lásd Hermalin és Weisbach, 1998; Hermalin, 2005, illetve Ryan és szerzőtársai, 2009), célszerűbb lenne a belső ellenőrzést nem a helyi igazgatótanácstól (igazgatóságtól, illetve felügyelőbizottságtól), hanem az anyacég belső ellenőrzésétől függővé tenni, megtartva értelemszerűen a leánybank igazgatótanácsa (menedzsmentje) és a belső ellenőrzés közötti közreműködési kötelezettséget. Itt hangsúlyeltolódásról lenne szó, de amennyiben az anyacég belső ellenőrzése nevezné ki a leánybankok belső ellenőrzési vezetőjét, illetve a leánybank igazgatótanácsa csak az anyacég belső ellenőrzési vezetőjének meggyőzésével válthatná le a leánybank belső ellenőrzési

vezetőjét, a leánybank belső ellenőrének munkáját az anyacég belső ellenőrzési vezetője értékelné, illetve ő állapítaná meg javadalmazását, akkor e döntések nagyban elősegítenék a leánybankok belső ellenőrzésének a függetlenségét és objektivitását. Ez a kötelezettség természetesen csak a leánybankok belső ellenőrzésének a függetlenségét javítaná, és nem az anyacéget, de a leánybankok nagy számánál megoldást jelentene, erőteljesen növelné a belső ellenőrzés függetlenségét.

2.5 Részvénytársaságok a bankszektorban: miért különleges részvénytársaságok a bankok

A bankok több okból is különleges részvénytársaságok. Először a tőkeáttétel számottevően nagyobb, ami súlyosabb konfliktusforrást jelenthet a banki részvényesek és a betétesek (hitelezők) között (Macey és O'Hara, 2003). Másodszor a forrás oldalon a betétek illetve a bankközi források jelentős arányban látra szólóak vagy rövid lejáratúak, míg az eszköz oldalon a kihelyezett hitelek hosszabb lejáratúak. Az eszköz-forrás lejárat *mismatch* likviditási problémát jelenthet válságok esetén, mint azt az elmúlt években is tapasztaltuk. Harmadszor a betéteseket védő betétbiztosítási rendszer egyrészt a betéteseket nem teszi érdekeltté a bankok eszközminőségének a követésére, másrészt a bankok részvényeseit és menedzsmentjét a magasabb hozam elérése érdekében túlzott kockázatvállalásra ösztönözheti. Továbbá az eszközök cseréje a pénzügyi intézményeknél a termelő vállalatokhoz képest egyszerűbb (Levine, 2004). A csere

egyik technikája a hitelek értékpapírosítása, ami a bankok kockázatát átstrukturálja, így a bankok finanszírozói és tulajdonosai közti információs problémát tovább növeli. A bank átláthatóságának csökkenése, a tulajdonosi profitelvárásoknak való megfelelés a menedzsmentet túlzott kockázatvállalásra ösztönözheti (Laeven és Levine, 2009).

A vállalatirányítási kutatások és elméletek keresik a választ, milyen ösztönzési rendszerekkel lehet összhangba hozni a tulajdonosok és a menedzserek érdekeit. A bankok esetében mind a tulajdonosok, mind a menedzserek a túlzott kockázatvállalásban is érdekeltnek lehetnek, ezzel szemben viszont olyan ösztönzési rendszert kell kialakítani, amely a betétesek érdekeit is érvényre juttatja. Beltratti és Stulz (2009) 98 nagybank eredményességét a részvényárfolyamok alakulásának függvényében vizsgálta. Nem találtak arra bizonyítékot, hogy a vállalatirányítási struktúra gyengése lett volna a pénzügyi válság elsődleges okozója. Megállapítják viszont, hogy az elméletben jobb vállalatirányítási struktúrával rendelkező bankok nem teljesítettek jobban a válság alatt, sőt, a tulajdonos-orientált igazgatótanácsokkal rendelkező bankok rosszabbul teljesítettek. A 2006-ban legjobb eredményt hozó bankok a válság kitörése utáni két évben (2007, 2008) a legrosszabbul teljesítettek. A legjobbak a legmagasabb Tier 1 szavatolótőkével és betétállománnyal rendelkeztek.

Fudenberg és Tirole (1995) analitikusan bemutatták, hogy a menedzserek a munkahelyük biztosítása érdekében motiváltak az éves eredmények oszcillációinak kisimítására. Kanagaretnam és szerzőtársai (2003) empirikus adatokra támaszkodva

bizonyították, hogy az eredmények kisimítására a banki menedzserek a hitelportfolióra képzett céltartalékokat használják, mégpedig úgy, hogy az eredményesebb időkben megnövelik a céltartalékokat, hogy a kevésbé sikeres években nagyobb mozgásterük lehessen a céltartalékok képzésénél, illetve fordítva: a kevésbé sikeres években csökkentik vagy kevesebb céltartalékot képeznek a szükségesnél, vagyis elhalasztják a céltartalék képzést jobb időkre (amikor az eredmények „megengedik“).

Már 1998-ban a SEC és négy további amerikai banki szabályozó felhívta a figyelmet arra, hogy bár a hitelportfolióra képzett céltartalékok meghatározása szubjektív folyamat, ezt nem szabad felhasználni a banki eredmények manipulálására vagy a befektetők megtévesztésére (Joint Interagency Statement, November 24, 1998). A Bázeli II. szabályozással ugyan szűkül a menedzsment mozgásterének a hitelezési kockázatokra képzett céltartalékokra vonatkozó egyedi döntésekben, de még nem szűnik meg.

2.6 Bankfelügyeleti ellenőrzés

Az elmúlt évtizedekben a pénzügyi piacok szerkezete jelentősen megváltozott. A banki, a biztosítási és az értékpapírpiacon termékek és szolgáltatások összemosódtak, az univerzális banki modell vált jellemzővé, felvásárlásokkal és összeolvadásokkal a pénzintézetek pénzügyi konglomerátumokká nőttek. Megváltozott a banki mérleg összetétele, dominánssá vált a bankközi és a tőkepiaci finanszírozás. Az 1980-as években kezdtek a bankok az eszköz-forrás menedzsmenttel foglalkozni (Di Noia és

szerzőtársai, 2009). A bankok a pénzpiacokon keresztül a vállalati kötvények, illetve a nem banki pénz- és tőkepiaci közvetítők legnagyobb finanszírozóivá váltak, míg a bankokon keresztül a pénz- és tőkepiacok finanszírozói a betétesek, akiket az állam által garantált betétbiztosítás nagyrészt védett. Di Noia és szerzőtársai szerint a bankok a pénzügyi közvetítőkön keresztül (akiknek a likviditását biztosították) a tőkepiaci kockázatoknak egyre kitettebbekké váltak. Az újabb kockázatokat nem voltak képesek felmérni és teljességében megérteni, aminek eredményeként a rendszerkockázat jellege megváltozott. Korábban egy bankpánik okozta betétkivonási hullám lehetőségét tekintették annak, a pénz- és tőkepiaci műveletekkel a rendszerkockázat köre kibővült. A rendszerkockázat függ a pénz- és tőkepiaci kockázatoktól, illetve a nem banki piaci szereplőktől, így a befektetési bankoktól, biztosítóktól, akik származtatott ügyleteket kínálnak, hedge fundoktól, akik a bankoknak a tőkepiacokon keresztül likviditást biztosítanak.

A 2007 nyarán elkezdődött, 2008 őszén rendkívüli mértékben felgyorsult pénzügyi válság bebizonyította, hogy hatékonyabb banki felügyeletre van szükség, amely a piacok átláthatóbb működése és a konfliktusok megelőzése érdekében gyorsabban és proaktív módon reagál a pénzügyi és banktechnikai innovációkra, illetve a pénzintézetek megfelelő irányításának a megteremtésére. Többen felvetették a nemzeti felügyeleti rendszerek korlátait, ugyanis a kockázatok kezelése több hatóság közötti együttműködést igényel (a kereskedelmi bankok biztosítási termékeket értékesítenek; biztosítási termékek mind nagyobb

részben a banki megtakarítási termékekhez hasonló vagy azzal teljes mértékben azonos formák), a kockázatok szektorokon és határokon átnyúlnak.

Dewatripont és Tirole (1994) magyarázata szerint a bankok mikroprudenciális szabályozása és felügyelete információs aszimmetria gondokkal küzd, ami abból adódik, hogy a betétesek bankjaik eszközminőségének az ellenőrzésére nem képesek. Sőt, a betétbiztosítás nem is teszi őket ebben érdekeltté. A központi banki vagy az állami mentőöv lehetősége a menedzsmentet és a bankrésztvényeseket szintén a túlzott kockázatvállalás felé tereli. Összegezve, míg a banki veszteségek jelentős része az adófizetők felé végső soron externalizált, addig a nyereség teljes egészében a bank tulajdonosaié, illetve az ösztönzési rendszereken keresztül a menedzsereké. Következésképpen a felügyelet alapvető szerepe, hogy a betétesek és a bankokat más formában finanszírozók (például banki kötvényesek) védelme érdekében minden lehetséges eszközzel a bankok túlzott kockázatvállalását megakadályozza.

Az 1980-as években a pénzügyi szektorban végbement szerkezeti, technológiai és termékszintű átalakulások csökkentették a felügyelet hatékonyságát, akik egyre nehezebben voltak képesek lépést tartani a változásokkal. A felügyelet egyre inkább a tőke megfelelési mutatót állították a figyelmük középpontjába, amellyel mérni, illetve az akkori vélemények szerint korlátozni tudták a bankok kockázatvállalását. A bankok tőkéje pufferként szolgált az esetlegesen elszenvedett veszteségekre, illetve likvidációra (Allen és Gale, 2007; Berger és

szerzőtársai, 1995; Santos, 2000). Az 1988-ban megszületett Bázeli I (amit a G10-ek saját országaikban 1992-től tettek kötelezővé) a bankok tőkekövetelményét a kockázattal súlyozott eszközérték 8%-ában határozta meg. A szabályozás hatására elkezdődött kutatások a felügyelet szerepét a bankok tőkekövetelményének betartatásában látták, de ezen szerzők is arra a következtetésre jutnak, csak a tőkekövetelmények szabályozásával és annak betartatásával nem lehet rákényszeríteni a bankokat, hogy túlzott kockázatokat ne vállaljanak (Rochet, 1992; Hellmann és szerzőtársai, 2000). Merton (1977) érvelése szerint a bankok túlzott kockázatvállalását korlátozni lehet a felügyeleti ellenőrzések gyakoriságának növelésével. Egy évvel későbbi tanulmányában a hatás növelésére az ellenőrzések véletlenszerű időzítését javasolja. Ezt a gondolatot több szerző is átveszi. Bhattacharya és szerzőtársai (2002) szerint több véletlenszerű ellenőrzéssel a minimális tőkekövetelmények csökkenthetők. Milne és Whalley (2001) arra a következtetésre jutottak, hogy a sűrűbben ellenőrzött bankok hajlamosabbak a nagyobb feltőkésítésre, mint azok, akiket a felügyelet kevesebbszer vizsgál.

A Bázeli I tőkekövetelmény a banki eszközoldalra koncentrált, feltételezván a tradicionális banki aktivitást, ahol a hitelkihelyezéseket stabil betétekből finanszírozták. A megközelítés már a Bázeli I megszületésekor idejétmúlt volt, mivel a bankközi, illetve a pénz- és tőkepiaci finanszírozás egyre jellemzőbbé vált a bankszektoron belül. Bázeli I szabályozás figyelmen kívül hagyta a likviditási kockázatot, illetve az üzleti

összefonódásokból adódó rendszerkockázatot. A 2004-es Bázeli II szabályozás, amely 2007-től fokozatosan került bevezetésre, sem korrigálta azt. Azt viszont igen, hogy a Bázeli I szabállyal ellentétben jóval szofisztikáltabb módon kerültek a banki eszközök kockázatai meghatározásra. A Bázeli I kevés kockázati osztályt definiált, ezért egy-egy osztályba egészen különböző kockázatú eszközök kerültek besorolásra – definíció alapján, függetlenül a kockázatok alakulásától –, ösztönözve a bankokat a kockázatosabb, de magasabb hozamú befektetésekre. A hatás az eredeti céllal ellentétes volt.

A szakirodalomban a Bázeli II bevezetése után Dangl és Lehar (2004) vizsgálta a tőkemegfelelés és a véletlenszerű ellenőrzések hatását a bankok túlzott kockázatvállalására. Eredményük szerint azonos hatás eléréséhez a Bázeli II szabályozás mellett kevesebb felügyeleti ellenőrzés szükséges, mint a Bázeli I szabályozás mellett.

A Bázeli II szabályozást sokan bírálták és bírálják. Egyesek a Bázeli II-ben látják a legutóbbi pénzügyi válság fő okát (Carmassi és Micossi, 2012). Elfogadom ugyan a Bázeli II hiányosságait, mégis túlzásnak tekintem azon nézetet, mi szerint a Bázeli II szabályozásból adódó tőkekövetelmények lennének a felelősek a kialakult pénzügyi válságért. Egyrészt a Bázeli II-t alig a pénzügyi válság kirobbanása előtt kezdték bevezetni, így hatása még nem volt érzékelhető a válság kirobbanásakor. A pénzintézetek alacsony tőkeszintje a kockázati kitettségükhöz képest a Bázeli I hatása. Egyetértek azokkal a szerzőkkel, akik szerint a likviditási válságot a Bázeli II sem akadályozta volna meg. A pénzügyi

válságból levont tanulságok alapján korrigálták a Bázeli II szabályozást, illetve az abból kimaradó kockázatok kezelésére megfogalmazták a Bázeli III szabályt.

A válságot megelőző jelekre adott nem kielégítő reakciók elemzésénél felmerült, hogy azon országokban, ahol a felügyelet és a központi bank külön intézmény (mint például Magyarországon), kinek kell vagy kellett volna lépnie (például a devizahitelezés visszaszorításáért, illetve megakadályozásáért): a felügyeletnek vagy a központi banknak. A szakirodalom általában a mikroprudenciális felügyeletet a felügyelet hatáskörébe sorolja, míg a makroprudenciálisat a központi bankéba. A dilemma akkor adódik, amikor a pénzügyi szektort érintő kérdés mind mikro-, mind makroprudenciális választ kívánná (European Central Bank, 2012). Ennek hatására egyesek a bankfelügyelet és a központi bank összevonása mellett érvelnek. Másoldalról viszont a szektorokon átnyúló pénzügyi termékek és műveletek átfogó pénzügyi felügyeletet kívánnának meg, ami viszont a bankfelügyelet központi bankba olvasztása ellen szól. Értekezésemnek nem célja a vita eldöntése, viszont idézném Ligeti Sándort, aki szerint „a beszámoltathatóság, a számonkérhetőség [...] jobban érvényesül az egységes felügyeletknél, a specializált felügyelet baj esetén egymásra háríthatják a felelősséget” (Ligeti, 2009, 64. old.). A kérdés „csupán” az, hogy bankszektor szintjén valósuljon meg a felügyeleti integráció (értsd a bankfelügyelet és a központi bank összevonásával) vagy pénzügyi szektor szintjén (értsd egységes felügyelet a pénzügyi intézmények, illetve a pénz- és tőkepiacok

számára, amelyből a központi bank „kimarad”). Véleményem szerint általános jó válasz nincs, az adott helyzet kockázatai alapján kell mérlegelni és dönteni, melyik intézményi felállás képes hatékonyabban kezelni és mérsékelni a kockázatokat.

Végezetül a felügyelet és a könyvvizsgálók viszonyáról. A legtöbb országban, így Magyarországon is, a bankok könyvvizsgálóinak meg kell küldeniük könyvvizsgálati jelentésüket, illetve más speciális jelentéseket (például a banki kontroll vagy az IT rendszer hatékonyságáról) a bankfelügyeletnek. Egyes országokban a banktörvény megfogalmazza, hogy a könyvvizsgálónak kötelessége a bankfelügyeletnek jelezni, ha a bank működésében jelentős kockázatot vagy szabálytalanságot lát. Ezen túl, például Albániában, a könyvvizsgálók csak a bankfelügyelet előzetes engedélyével végezhetnek könyvvizsgálatot a bankszektorban, de arra még nem akadt példa (legalábbis nem ismerek ilyet), hogy a felügyelet a könyvvizsgáló jogosítványát a bankszektori ellenőrzésre visszavonta volna, amikor a munkája kifogásolható volt. Ojo tanulmányaiban (2005, 2006a, 2006b, 2007) azzal foglalkozik, hogy a bankok hatékonyabb szabályozásának érdekében hogyan működhetne szorosabban együtt a bankfelügyelet a könyvvizsgálóval. Szerinte a könyvvizsgálók felelősségét, illetve felelősségre vonhatóságát növelni kellene. Felveti, hogy a könyvvizsgálók felelősségre vonhatósága a könyvvizsgálati mulasztásokért akár a függetlenségükénél is fontosabb elv legyen. Lukács (2011) ugyancsak a könyvvizsgálók és a felügyelet szorosabb kapcsolata mellett érvel.

Egyetértve a felügyelet és a könyvvizsgálók szorosabb együttműködését javaslókkal (lásd Ojo, 2005, 2006a, 2006b, 2007; Lukács, 2011), bevezethetőnek tartok egy olyan megoldást, ahol a felügyelet aktívan vizsgálná a bankok könyvvizsgálóinak függetlenségét és szakszerűségét. Amennyiben kiderül, hogy egy könyvvizsgáló mulasztott, attól megvonná a bankszektor ellenőrzési jogosítványát, illetve ha a könyvvizsgáló-bank viszonyában a függetlenség megkérdőjeleződik, akkor a könyvvizsgáló megbízatását megtilthatná. A könyvvizsgáló nemcsak a bank menedzsmentjének és tulajdonosainak tartozna elszámolással, hanem a felügyeletnek is, így függetlenségének megtartásában érdekeltbb lenne.

3 A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI

Kutatásom fő célja megvizsgálni azt, hogy hogyan érhető el leghatékonyabban a bankok fenntartható működése, figyelembe véve az elaprózott tulajdonosi struktúrában a nem egységes tulajdonosi érdekeken túli érdekcsoportok (betétesek, finanszírozók, akár az adófizetők) érdekeit is. Ennek érdekében megvizsgáltam:

- a részvénytársaságok sajátosságaiból adódó kérdéseket,
- a bank irányító és felügyelő testületeinek (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság) hatékonysági problémáit,
- a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciókkal és intézményekkel (könyvvizsgálók, belső ellenőrzés, bankfelügyelet) kapcsolatos kérdéseket,
- a banki javadalmazási (ösztönzési) rendszerek megfelelőségét, illetve
- a vezérigazgató-váltások hatását a banki hitelfortfólióra képzett céltartalékok szintjére és a banki eredményekre.

Munkámnak a vizsgált terület elemző bemutatása a célja, amely túlmutat néhány előzetesen megfogalmazott feltételezés igazolásán vagy cáfolatán. Szerintem a feltételezések megválaszolásával legalább azonos fontosságú a helyzet bemutatása, kritikai elemzése. Ezzel együtt a kutatómunka és az anyaggyűjtés során kialakult egy kép, amelyre alapozva megfogalmazódott, hogy a hosszútávon fenntartható, a társadalmi összhasznosságot maximalizáló banki működés eléréséhez (illetve

ezen állapot legjobb közelítéséhez) a problémát nem lehet csak egy oldalról megközelíteni, hanem a rendelkezésre álló eszközök (irányító és ellenőrző testületek és szervezetek) együttes alkalmazása és a szereplők együttműködése szükséges.

A társadalmi összhasznosság maximalizálásának alapvető feltétele a transzparencia. Transzparencia pedig nem értelmezhető a pénzügyi kimutatások valós tartalma nélkül. A válságok következtében bekövetkezett össztársadalmi szinten elszenvedett veszteségeket jelentősen növelték a korábbi időszakokban szándékosan vagy nem szándékosan alulbecsült ráfordítások, a bankok esetében elsősorban a hitel- és befektetési portfólióra elszámolt értékvesztés.

A részvénytársaságok létezése óta örök téma, hogy hogyan lehetne javítani a pénzügyi kimutatások valódiságtartalmán, akár előírásokkal, akár felügyelettel, ellenőrzésekkel. A szakirodalom kifejti azt is, hogy a menedzsereket kell érdekeltté tenni az eredmények valós kimutatására. Arra viszont nem született (tökéletes) megoldás, hogy hogyan. Ha az ösztönzési rendszereken keresztül sem lehet korrigálni hosszútávon a menedzserek viselkedését, akkor tényként kell kezelni a vezérigazgatók különböző érdekeltségét, és ehhez a feltételrendszerhez igazodva kell megoldást találni.

Az információs aszimmetria miatt a banki menedzsment kivételével még a tulajdonosoknak és a felügyeletnek sincs tökéletesen hatásos eszköze annak mérésére, hogy pontosan mekkora céltartalékot kellene képezni a hitelportfólióra annak érdekében, hogy a számviteli kimutatások reálisan tükrözzék a

bank tényleges eredményét. Ha a vezérigazgatóknak az információs aszimmetria teret ad az eredmények kiigazítására, amelynek a bankok esetében legegyszerűbb eszköze a hitelportfólióra képzett céltartalékok szintjének változtatása, akkor feltételezhető, hogy vezércsere esetén az új vezérigazgató ellenérdekelt az alul-tartalékolás fenntartásában (kezdetben), ugyanis egy nagyobb céltartalékú indulás több előnnyel is járhat számára:

- Nem veszi át az előző időszak „terheit“. Ha azonnal korrigálja az eredményt, akkor az előző vezérigazgatóra „hárítja“ a felelősséget.
- Kissé nagyobb eredménykorrekció lefelé (amit még az előző vezérigazgató terhére lehet írni) jobb bázist jelent a későbbi eredmények összevetésekor.

Minél hosszabb ideje tölti be egy személy a vezérigazgatói funkciót, annál érdekeltőbb az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző funkciók, illetve a felügyeleti szervek sem képesek. A vezérigazgatók regnálásának kezdeti időszakát kell ezért kihasználni, amikor még érdekelték a valós helyzet feltárásában.

A bankok esetében a hitelportfólión elszámolt értékvesztés (céltartalék képzés) a legnagyobb eredménymódosító tétel, ezért célszerű ennek részletes, kvalitatív és kvantitatív vizsgálata. A bankok az elmúlt 3-4 esztendőben nehéz időket éltek át. Kanagaretnam és szerzőtársai (2003) logikáját követve feltételezésem az, hogy az eredményeket a céltartalék képzésen keresztül felfelé korrigálták, ami nem feltétlenül (sőt egyáltalán

nem) a céltartalékok felszabadítását jelentette, hanem fordítva, a nem megfelelő mértékű céltartalék képzést. Az adatok korlátozott hozzáférhetősége miatt viszont a vezérigazgató-váltások hatását az adózott eredmény alapján vizsgáltam. Feltételezhető, hogy a pénzügyi válság időszakában a vezérigazgató-váltáskor az új vezérigazgatók az eredmények korábbi felfelé „kozmetikázását” lefelé korrigálták – feltéve, hogy az új vezérigazgató nem érintett a korábbi időszakok döntéseiben.

Az új vezérigazgató függetlenségére tökéletes definíció nincs. Minden bizonnyal függetlennek tekinthető, ha nem kötődik a kinevezése előtt meghozott, eredményt javító döntésekhez, nem volt a korábbi időszakok pénzügyi kimutatásait vizsgáló könyvvizsgáló cég alkalmazottja, illetve nem érdekelt a korábbi vezérigazgató jó hírvének megtartásában (például egy olyan helyzet eredményeként, amikor a bankcsoport két leánybankjánál felcserélik a vezérigazgatókat). Az utóbbi esetben a reciprocitás alapján mindkét új vezérigazgató érdekelt lehet a másik rossz döntéseinek leplezésében.

Az új független vezérigazgató nem kívánja az elődje által elhalasztott költségek és ráfordítások „terhét” tovább vinni, így a hivatali idejének elején érdekelt:

- egyrészt a teljes hitel- és befektetési portfólióra a megelőző időszakban elszámolt értékvesztés és megképzett kockázati céltartalék átvilágításában, és ha ezek kisebbek, mint amennyi a portfólió reális minősítéséből adódna, a különbözet megképzésében,

- másrészt azon mérlegtételek felülvizsgálatában, illetve korrigálásában, amelyek esetében felmerül, hogy nem tükrözik a valós értéket (például a nem reális goodwill), hogy az esetlegesen felmerülő tőkeszükségletet azonnal kimutassa,
- harmadrészt az első évében a lehetséges költségek elszámolásában, hogy kedvezőbb bázisívi eredményt érjen el a későbbi évek eredményeinek összevetéséhez,
- negyedrészt a bank átszervezésében és létszámcsökkentésében, feltételezve, hogy mind az átszervezés, mind a létszámcsökkentés az adott évben a költségeket növelheti (végkielégítések, menedzseri szerződések teljesítése, új menedzserek magasabb bére, átszervezést előkészítő cég díjazása).

Az eredmények korrigálása akár a kinevezés előtti időszakra is vonatkozhat, ha az új vezérigazgató az előző év könyveinek lezárása előtt érkezett meg.

Eddigi kutatásaim alapján a témakör nehézségét, de fontosságát is abban látom, hogy a megoldás komplex, több részkérdés korrigálásával lehet jobb eredményre jutni, illetve az elméleti megoldás bevezetése és folyamatos alkalmazása jelentős kihívás az érintett felek számára. Egy láncszem gyengesége akár a megoldást meg is akadályozhatja, vagy annak hatékonyságát jelentősen csökkentheti.

Az értekezés eredményei érdekesek és hasznosak lehetnek a jogalkotók, a felügyelet és a bankvezetők számára is. Ma már az Európai Unió szintjén aktuális téma a felügyeleti kontroll

szigorítása és az uniós szintű szabályozás és felügyelet bevezetése.

4 A DISSZERTÁCIÓ MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÁSA

A dolgozatom témáját, ennek megfelelően kutatásom folyamatát és módszertanát erőteljesen befolyásolta a kiindulópont eredete. Egyetemi hallgató koromban mégcsak „kötelező” ajánlatként olvastam Galbraith „Az új ipari állam” című könyvét. A véletlenül adódott munkahelyeim mindegyike egy európai bankcsoporthoz kötött. A bankcsoport anyabankjánál a munkakörömből és feladataimból adódóan résztvettem több leánybank 4-8 hetes átfogó ellenőrzésében és egy európai kisebb ország leánybanki audit bizottságának az elnöke is voltam. A széleskörű és mélységű gyakorlati tapasztalatok szerzése idején újra elolvastam Galbraith könyvét, és majdhogynem automatikusan adódott a doktori fokozat megszerzéséhez a téma, a kiindulópont. A kérdés a kutatási módszer lehetősége és formája volt. Áttanulmányozva a már klasszikusnak számító amerikai tudományfilozófus M.W. Wartofsky (1968) művét, „A tudományos gondolkodás fogalmi alapjai”-t, beláttam, hogy nem csak kísérletekkel és egyéni kérdőíves felmérésekkel lehet kutatni, és szerencsés esetben apró, de mégis újszerű eredményhez eljutni, hanem elméleti úton, logikai következtetéssel is. Különösen igaz ez a társadalomelméleti kutatásokra, így a közgazdaságtudományokra is.

A dolgozat a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján kiindulva arra keresi a választ, milyen eszközökkel lehet elérni, hogy a bankok hosszútávon fenntartható pályán működjenek, figyelembe

véve a tulajdonosokon túli „stakeholderek”, mint például a betétesek vagy általánosságban az adófizetők érdekeit. A kutatási terület a szó eredeti és a ma elterjedt értelmének is megfelelően globális. Egyrészt kiterjed mindazokra a részvénytársaságokra, amelyeknek a mérete erőteljesen rontja az átláthatóságát és az ellenőrizhetőségét, másrészt a globalizált világ gazdaságában a nemzeti keretek leépülnek, részvénytársaságok leányvállalatainak hálózata alakul ki és működik. Ebben a bonyolult struktúrában célszerű a kutatómunkát az irodalomban fellelhető dokumentált kutatások eredményeire építeni, az eddigi ismereteket összegezni és szintetizálni, a kutatási eredményekből felépíthető rendszerbe az időközben megtörtént gyakorlati lépéseket beépíteni, és – ha továbbra sem tartjuk azt tökéletesnek – apró lépésekből álló javaslatokkal továbbhaladni.

A disszertáció ennek megfelelően a deduktív kutatási módszertanra, a szekunder adatok elemzésére épül, amely a nemzetközi és a hazai szakértők és kutatók elemzéseire és megállapításaira támaszkodik. A vizsgált területek a részvénytársaságok irányító és felügyelő testületei (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság), illetve a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciók és intézmények (könyvvizsgálók, belső ellenőrzés, bankfelügyelet). Témámhoz kapcsolódóan számos kutatás folyt és folyik ma is, eredményeit gondolatmenetem bemutatásához felhasználom.

A banki javadalmazás témakörének kutatása a fentiekől több szempontból eltér. A nemzetközi szervezetek (Financial Stability Board – FSB és Committee of European Banking Supervisors –

CEBS) banki javadalmazási elvei ugyanis újak, így kevés kutatási eredmény született ebben a témakörben. A kutatást nehezíti az adatok korlátozott hozzáférhetősége is.

Az FSB- és a CEBS-elvek kiadása után egy évvel, 2010 áprilisa és júliusa között primer kutatást végeztem: kérdőíves felmérés keretében vizsgáltam a magyar, a szlovák, a szlovén és a román bankoknál alkalmazott javadalmazási rendszerek elvi megfelelését. A felmérésbe bevont bankok nagyobb bankcsoportok tagjai voltak, anyavállalatainak nemzeti felügyeletei ajánlások formájában ösztönözték az anyabankokat az FSB-elvek csoportszintű alkalmazására.

A kérdőív elkészítése előtt négyszemközti mélyinterjút készítettem négy bank humán erőforrás és compliance vezetőivel, elsősorban kvalitatív információk gyűjtésére. A mélyinterjú vázlatok előre megfogalmazott elsődleges és másodlagos nyitott kérdéseket tartalmaztak. A mélyinterjúk félig strukturált jellege biztosította, hogy az interjúalanyokkal a javadalmazási problémaköröket mélyebben részletezhettem. Az interjúk lehetővé tették a bankok javadalmazási rendszereinek pontosabb áttekintését, és a célorientáltabb kérdőív összeállítását.

Az adatok kutathatóságát a téma diszkrét jellege nehezítette. Az említett országokban 19 bankot kértem fel a felmérésre, közülük nyolc (kettő-kettő valamennyi országból) fogadta el a felkérést azzal a feltétellel, hogy nevük sem a tanulmányban, sem egy esetleges folyóirat publikációban nem kerülhet megnevezésre. Az adatgyűjtés félig strukturált kérdőívek segítségével történt, amelyeket a bankok humán erőforrási részlegei a belső ellenőrzési

és compliance részlegek segítségével töltötték ki. A válaszok pontosítása érdekében 2010 júliusa és szeptembere között a bankok felelős vezetőivel kiegészítő interjúkat készítettem. A kérdőív 54 kérdését a következő szempontok szerint csoportosítottam:

- a vállalatirányítás javadalmazási szempontjai,
- menedzsment és munkavállalói javadalmazás,
 - teljesítménymérés és -értékelés,
 - a teljesítményértékelés és a javadalmazás közötti kapcsolat,
 - javadalmazási struktúra,
- a kontroll funkciókat ellátók kompenzációja,
- garantált bónuszok és végkielégítések.

A visszaérkezett kérdőívek feldolgozásakor megállapítottam, hogy a kérdésekre adott válaszok a kutatási koncepció szerinti területet lefedték, így azok elegendőek és megfelelően strukturáltak voltak. A kérdések 89%-át az összes bank megválaszolta. A válaszadók figyelmen kívül hagyott kérdéseinek többsége adatokra és hosszabb leírást igénylő információkra vonatkozott. A felmérés eredményét a válaszadókkal folytatott interjúsorozaton keresztül ellenőriztem, a kérdőívben szereplő válaszokat a szóbeliek megerősítették.

A vezérigazgató-váltások okai és hatásai a bankoknál könnyebben bizonyítható lenne, mint az ipari tevékenységet végző mamut részvénytársaságoknál, ha üzleti titokra hivatkozva a bankok nem korlátoznák a hitel- és befektetési portfólió minősítésének, illetve a portfólió minőségi kategóriáinként megképzett céltartalékok

nagyságának a nyilvánosságát. Részletes adatok alapján már egy bankra is releváns véleményt lehetne megfogalmazni. Az országon belüli bankok, illetve az egy anyabankhoz tartozó, több országban működő leánybankok közötti összehasonlítás jelentősen csökkentené annak valószínűségét, hogy az egyéb tényezők hatását figyelmen kívül hagyva téves következtetést vonjunk le. Sajnos az üzleti titok létezik, jelenleg nem ismert olyan irányú törekvés, hogy a banki hitel- és befeketési portfólió minőségének részletesebb adatai nyilvánosak legyenek, a transzparencia növekedése nem várható. Az igény általában a betétesek érdekében, a tőzsdén jegyzett részvénytársaságok esetében még a részvényesek szempontjából nézve sem nevezhető túlzottnak. Ideális esetben, ha a bankok teljes körében a hitelfortfólió negyedéves minősítései, illetve az azok alapján képzett céltartalékok mértéke a nyilvánosság, vagy legalább a kutatók részére hozzáférhető lenne, nehezen vitatható, talán még azt is kijelenthetem, vitathatatlan következtetést vonhatnánk le. Részletes banki adatbázisok hiányában, csupán a pénzügyi kimutatásokból lehet adatokat nyerni. Feltételezésem igazolására kizárólag az éves adózott eredményt, illetve az adózott eredmény dinamikáját használhattam.

A kutatási eredmény értékét korlátozta a vizsgálandó sokaság (a magyar nagybankok) alacsony számossága. A vizsgáltba bevont bankok (a magyar bankrendszer hét legnagyobb mérlegfőösszeg szerinti bankja) statisztikai értelemben vett alacsony számának részleges ellensúlyozására a vizsgált időintervallumot hat évre tágítottam (2006-2011). A vizsgált időszak bővítése

természetesen magában hordozza annak veszélyét, hogy az egyes években más irányú hatások érték a bankszektor, ami szintén befolyásolhatja az eredményt. A torzító hatás csökkentésére a vizsgált időszakot a válság (2007-2011), illetve az azt megelőző évre korlátoztam. Felmerült annak lehetősége is, hogy a populáció számosságának növelése érdekében Magyarországon kívüli bankokat is célszerű lenne bevonni a vizsgálatba, azonban a helyi szabályozások különbözőségéből, illetve a helyi felügyelet szigorából adódó különböző értékvesztési és céltartalék képzési gyakorlatok jelentősen befolyásolhatják, torzíthatják az eredményt. Végül újabb „zajok” elkerülése miatt a vizsgálatot a magyar nagybankokra korlátoztam, ami nem zárta ki annak szükségességét, hogy azt is vizsgáljam, hogy a bankok anyabankjainál volt-e esetlegesen vezérigazgató-váltás, ami a leánybank eredményeit is befolyásolta (egy esetben erre volt is példa).

5 EREDMÉNYEK

5.1 A részvénytársaság döntéshozói, a belső érdekeltség, a belső és külső kontroll lehetősége és igénye

Az irodalomfeldolgozás a kutatásokat témák szerint követte, itt most az időbeliség az elsődleges. Az időbeliség nem csupán egy történeti áttekintés, hanem egy olyan logikai gondolatmenet és következtetés-sorozat, amely a részvénytársaságok belső működési mechanizmusában bekövetkezett, majdhogynem automatikusnak nevezhető változásokat írja le. Gondolatmenetem kiindulópontja John Kenneth Galbraith „Az új ipari állam” (1967) volt.

5.1.1 A részvénytársaság kinézete régen és most

5.1.1.1 A részvénytársaságok kialakulása

A mai részvénytársaságok ősei a XVII. századbeli kereskedelmi társaságok, ami természetesen nem jelenti azt, hogy előtte ne lettek volna olyan formák, amelyeknek egyes jegyei nem hasonlítottak a későbbi részvénytársaságok jellemzőihez. Elsőnek a Holland Keletindiai Társaságot (1602-1795) szokás megnevezni, amit az Angol Keletindiai Társaság (1613-1858) követett. A mai részvénytársaságokhoz viszonyítva sajátos jellemzőik:

- a nyereséget csupán 10 évenként osztották fel,
- alaptőkéje változó volt,

- a részvényesek betétjeiket 10 évenként kivethették,
- a betétek különböző értékűek voltak,
- közgyűlés nem volt,
- az igazgatást (az operatív irányítást) a fuzionált hajótársaságok vezetői és a főrészvényesek tartották kezükben.

Az első „fecskek” a legnagyobb kockázatot vállaló magántársaságok, akiknél éppen a magas kockázat szétterítése volt az egyesülés alapvető indoka.

A részvénytársaság általánosan ismert jellegzetességei fokozatosan alakultak ki. Első a részvény forgalomképességének az elismerése volt. A bemutatóra szóló részvényt a XVIII. században fogadták el, amelyet a híres (hírhedt) skót bankár, Law bankja vezetett be. Ugyanekkortól lett a részvényes korlátozott felelősségű, de még 1855-ig Angliában a felelősség korlátlan. A közgyűlés a XIX. században alakult ki, és az éves beszámoló elterjedése sem sokkal korábbi.

5.1.1.2 A részvénytársaságok általános formájának alappillérei

A részvénytársaság a magánvállalatokkal szemben alapvető változást okoz a gazdaságban. A vállalati forma változásán túl szétvált a tőketulajdon és a tőkefunkció. A részvénytársaságok jogi szabályozásának elsődleges szempontja a részvényesek, azon belül a kisorészvényesek védelme volt, s ez az évente nyilvános mérleg készítésében nyilvánult meg, és osztalékot is csak a hitelesített mérleg elfogadása után, az alapján fizethettek.

A részvénytársaság létrehozásának és működésének legfontosabb feltételei (az utóbbi kettő a magyar jog szerinti):

- az alaptőke meghatározása és befizetése,
- az alapszabály elfogadása,
- a társaság cégbíróági bejegyzése,
- a közgyűlés,
- az igazgatóság és
- a felügyelőbizottság megválasztása (ma már ez kiváltható az audit bizottsággal).

5.1.1.3 A modern „mamut” részvénytársaságok deviáns működése

Kevés olyan, a közgazdaságtudomány körébe tartozó könyv létezik, amelynek jelentősége és ismertsége oly mértékben elvált egymástól, mint John Kenneth Galbraith „Az új ipari állam” című műve (1967). Galbraith különös figyelmet szentel a modern nagy részvénytársaság vizsgálatának, mert feltevése szerint abból kiindulva lehet az új ipari állam (értsd: Amerikai Egyesült Államok) működését és gazdasági törvényszerűségeit megérteni és leírni. Az elmélet a valóságtól messze elmaradt, mert „az emberekben élénken él annak a képe, aminek léteznie **kellene** [kiemelés tőlem], s ez a kép eltakarja a valóságot.” (Galbraith, 108. old.)

A kiindulópont a részvénytársaság ma is jellemző általános jogi képe, mert a kisebb, elsősorban szolgáltató tevékenységet végző cégekre „ráhúzhatók” az alábbi kritériumok:

- a cél üzleti tevékenység,

- egyén helyett sok ember tőkéjét gyűjti egybe és egyesíti,
- az egyesített tőkenagyság olyan tevékenységek, feladatok végzésére is alkalmassá teszi, amire egy-egy egyén nem lenne képes,
- a részvényeseknek védelmet nyújt, mert anyagi felelősségüket az eredeti beruházásuk összegére korlátozza,
- szavazati jogot biztosít a részvényeseknek a vállalat jelentős ügyeiben,
- meghatározza az igazgatók és a vezető tisztviselők jogkörét és felelősségét,
- lehetőséget ad a sérelmek bírósági eljárás keretén belüli orvoslására.

Ami alapján nem lehet, és nem kellene megkülönböztetni a részvénytársaságot az egyéni és a másfajta társas vállalkozásoktól, az csupán egy túl általános elméleti tétel: a részvénytársaságnak a célja más vállalatokkal szerződéseken alapuló üzleteket kötni és hozamot biztosítani a részvénytulajdonosoknak.

A mai modern részvénytársaságok nagy tömegére a felsorolt általános jegyek már nem igazak¹ (lásd a 3. számú táblázatot).

¹ Galbraith kedvenc példái (General Motors, Standard Oil of New Jersey, General Electric) „vég nélkül” folytathatók és hangsúlyani kell, hogy a „mai” kifejezés nemcsak a XXI. századra vonatkozik, hanem már a XX. század második felére is. 1970-ben jelent meg Ádám György hatalmas tényanyagot tartalmazó monográfiája (Amerika Európában. Vállalatbirodalmak a világgazdaságban), amiből oldalakon keresztül lehetne idézni a mamut méretű részvénytársaságok tömegét. Az utóbbi évtizedekben a tőkekoncentráció tovább folytatódott. A vállalati fúziók, felvásárlások a méreteket tovább

3. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A LEGNAGYOBB AMERIKAI VILÁGKONSZERNEK
ÁRBEVÉTELE 1967-BEN

Világkonszern	Árbevétel (ezer USD)
General Motors	20,026,252
Standard Oil of New Jersey	13,266,015
Ford Motor	10,515,700
Chrysler	6,213,383
Mobil Oil	5,771,776
IBM	5,345,291
Gulf Oil	4,202,121
Du Pont	3,102,033
International Telephone & Telegraph	2,760,572
Goodyear Tire and Rubber	2,637,710
International Harvester	2,541,897
Caterpillar Tractor	1,472,500
Minnesota Mining & Manufacturing	1,231,066
Singer	1,137,653
Corn Products	1,072,940
Anaconda	1,047,815
Colgate-Palmolive	1,025,531
National Cash Register	955,455
Massey-Ferguson	844,764
Heinz H. J.	690,863

Forrás: Ádám (1970), 278. oldal

A lényeges változások:

- az eredeti beruházók, azaz a részvénytársaság alapításakor részvényesek tőkebefizetései jelentéktelen összegűek, a részvénytársaság néhány napi, heti bevételéből könnyedén visszafizethetné,
- az „egyéni” részvényes e vállalatokban (értsd: a modern mamut részvénytársaságokban) semmiféle hatalommal nem rendelkezik (Galbraith, 109. old.),
- ezek a részvénytársaságok az egyéni tulajdonosokhoz képest „jóval nagyobb befolyást gyakorol[nak] azokra a

növelték. Lásd még: Claude (1980), Hymer – Rowthorn (1974), Kindleberger (1974), Blahó (1980).

piacokra, amelyekről anyagai[ka]t, alkatrészei[ke]t és a munkaerőt beszerzi[k]” (Galbraith, 109. old.),

- ugyanilyen mértékű befolyás érvényes a késztermék-piacaikra is,
- egymással semmiféle kapcsolatban nem álló, különböző termelési tevékenységeket folytat (pl. repülőgépmotor és háztartási gépek gyártása).

Vagyis azt a következtetést vonhatjuk le, hogy nem egyféle részvénytársaság létezik. A többféle fajta mindegyike ugyan a közös, de laza keretből alakult ki, de míg egyeseket a piac befolyásol, mások a piacot befolyásolják. A modern mamut részvénytársaságnál a méret igényli a piaci kockázat mérséklését, esetlegesen a teljes kikapcsolását, amit a tervezés pótol és a tervezés hatékonyságának feltétele a megfelelő méret. Mindez különösen igaz a gyors technikai fejlődést mutató és igénylő ágazatokban (haditechnika, űrkutatás, informatika, repülőgépgyártás, autóipar), nagy tömegű termelésben (olajkitermelés, acélgyártás, vegyipar) és a kiskereskedelemben (Tesco, Walmart, Carrefour, Lidl). Külön kiemelendők és hangsúlyozandók azok az ágazatok, ahol az állami megrendelések kizárólagosak, de legalábbis meghatározó méretűek az összkereslethez képest (haditechnika, űrkutatás). E szférában célszerű és ésszerű a tervezés, beleértve az ártervezést is, hisz az állam stabil kereslete előre garantált, valós piaci befolyás nincs vagy csupán csekély mértékű lehet.

Galbraith a modern mamut részvénytársaságokat kiforrott részvénytársaságoknak nevezi, ahol koncentrikus körök

sorozatával lehet a felépítésüket leírni. A legkülső körben foglalnak helyet az egyszerű (kis) részvényesek. Őket kizárólag anyagi érdek köti a céghez. Nem tudnak, de nem is céljuk, hogy befolyást gyakoroljanak a cég működésére. Mint résztulajdonost alapvetően az érdekli, mekkora osztalékot kap, és ha részvényei eladásával és másik cég részvényeinek a megvételével árfolyamnyereséget érhet el, megteszi, mert a vállalat céljai nem kötik a vállalathoz. Természetesen más a helyzet az igazgatásban résztvevő, vagy abban képviselt jelentős érdekeltségű részvényeseknél.

Befelé haladva következnek a termelő munkát végző munkások (Galbraith, 184. old.). Majd ismét „befelé haladva a koncentrikus körökön, elérkeztünk a[...] felügyelők, irodai, eladói és egyéb rutinmunkát végző alkalmazottak gyűrűjéhez. Ennek belső határain túl következnek a technikusok, mérnökök, kereskedelmi vezetők, tudósok, tervezők és más specialisták, akik a technostruktúrát alkotják. A körben legbelül a vállalat legfőbb irányítói foglalnak helyet” (Galbraith, 186. old.). Vagyis: a részvénytársaság működését alapvetően meghatározó kérdésekben a kör belső magja dönt, mégpedig a második körbe tartozó technostruktúra tervezésen alapuló javaslatai alapján. Befolyással bírhatnak a jelentős érdekeltségű részvényesek és a még meglévő családi tulajdonosok képviselői, de véleményük csak rendkívül kritikus helyzetekben „mehet szembe” a technostruktúra ajánlásaival. Ezzel szemben a részvényesek tömege nincs döntési helyzetben, egyrészt nem lehetnek felkészültek a vállalat technológiai, pénzügyi és piaci

folyamatairól, másrészt rövid vagy hosszabb távú érdekeik „szórtak”.

4. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A VILÁG 20 LEGNAGYOBB ÁRBEVÉTELŰ VÁLLALATA 2011-BEN

Vállalat	Ország	Árbevétel (milliárd USD)	Adózott eredmény (milliárd USD)	Mérlegfőösszeg (milliárd USD)	Piaci kapitalizáció 2012.03.31. (milliárd USD)
Royal Dutch Shell	Hollandia	470.2	30.9	340.5	227.6
Wal-Mart Stores	USA	447.0	15.7	193.4	208.4
Exxon Mobil	USA	433.5	41.1	331.1	407.4
Sinopec-China Petroleum	Kína	391.4	11.6	179.8	104.2
BP	Anglia	375.5	25.7	292.5	147.4
PetroChina	Kína	310.1	20.6	304.7	294.7
Chevron	USA	236.3	26.9	209.5	218.0
ConocoPhillips	USA	230.9	12.4	153.2	98.8
Toyota Motor	Japán	228.5	4.9	358.3	147.9
Volkswagen Group	Németország	221.9	21.5	328.7	79.5
Total	Franciaország	216.2	15.9	213.0	132.4
Glencore International	Svájc	179.6	3.9	85.2	45.9
E.ON	Németország	157.3	-3.1	198.1	49.1
General Motors	USA	150.3	9.2	144.6	40.0
General Electric	USA	147.3	14.2	717.2	213.7
Petrobras-Petróleo Brasil	Brazília	145.9	20.1	319.4	180.0
Berkshire Hathaway	USA	143.7	10.3	392.6	202.2
ENI	Olaszország	143.2	8.9	178.7	97.6
Samsung Electronics	Dél-Korea	142.4	11.5	133.7	162.0
ING Group	Hollandia	139.0	7.5	1,653.0	35.8

Forrás: Forbes, www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_d3_All%20industries_All%20countries_All%20states_ (letöltve 2012.06.27)

Mindezek az érvek nemhogy mérséklődtek volna az elmúlt 45 évben, inkább erősödtek, amit jól szemléltetnek a 4. számú táblázat 2011. év 20 legnagyobb árbevételű vállalatának a méretét jelző adatok.

5.1.2 A részvénytársaság irányításának és működésének ellenőrzése

5.1.2.1 A közgyűlés

Az általános gyakorlat és a jogszabály alapján a közgyűlést évente legalább egyszer össze kell hívni. Az összehívás az igazgatóság feladata és tipikus szabály, hogy a közgyűlés napirendi pontjait előre meg kell határozni, és ettől csak rendkívül szigorú feltétellel lehet eltérni. Elvileg a közgyűlés a részvénytársaság összes ügyéről dönthet, de néhányban (alapszabály módosítása, alaptőke változtatása, egyesülés vagy beolvadás, mérleg elfogadása, az éves nyereség felosztása stb.) kizárólagos a joga.

A közgyűlés nagy létszámánál fogva nem lehet alkalmas a társaság vezetésére és ügyeinek a folyamatos intézésére. Emellett, mint ahogy már az 1967-ben megjelent Galbraith könyvre hivatkozva kifejtettem, az egyes részvényes nem is lenne döntésre képes a nagyméretű kiforrott részvénytársaságoknál, mert a méret miatt átláthatatlan, csak a technostruktúra képes folyamatos szakmai döntésekre. A technostruktúra látszólag csak ajánl, és a részvényes a közgyűlésen megszavazza azt az ajánlást, amit sem vitatni, sem új javaslattal kicserélni nem lehet képes.

5.1.2.2 Az igazgatóság és a felügyelőbizottság

A közgyűlés erősen korlátozott irányítási és döntési lehetőségeit az igazgatóság pótolhatná. Az igazgatóság két, alapvetően különböző konstrukcióban jöhet létre és működhet. Mindkettőben az elsődleges kérdés a részvénytársaság egyszemélyes

vezetőjének, a vezérigazgatónak a jogviszonya és a jogállása. Már az 1929-ben megjelent Közgazdasági Enciklopédia megállapítja, „a vállalat tényleges urának és vezetőjének, a vezérigazgatónak, jogviszonyai nem részesültek egységes szabályozásban és ezért jogállása meglehetősen tisztázatlan” (Közgazdasági Enciklopédia, IV. kötet, 479. old.).

Az egyik változatban (porosz rendszernek is nevezhető) az igazgatóság – amely rendszerint több természetes személyből áll – önálló felelősséggel intézi a társaság folyó ügyeit, tagjaik (az igazgatók) a részvénytársaság cégjegyzésére jogosultak. Az igazgatóság tagja az egyszemélyes felelős vezető, a vezérigazgató, akit az igazgatóság többi tagjával együtt a közgyűlés választ.

Az igazgatóság mellett a részvénytársaságnak külön felügyelőbizottsága van, aminek a tagjait szintén a közgyűlés választja. A felügyelőbizottság feladata és hatásköre kizárólag az igazgatóság ellenőrzése, amit csak testületileg végezhet. Éppen a testületi ellenőrzési lehetőség és kötelezettség okán vitatható az igazgatóság mellett létező felügyelőbizottság autonóm ellenőrzésének hatékonysága. Mit, kit, hol és hogyan képes ellenőrizni? Nincs egzakt válasz és éppen ezért nincs, feltehetően nem is lehet szigorú a szabályozás.

5.1.2.3 Az igazgatótanács

A részvénytársaságnak eredendően külön igazgatósága és felügyelőbizottsága volt, amit kiválthat az igazgatótanács, mint egységes irányítási és ellenőrzési rendszert megvalósító szerv. Az

igazgatótanács az angolszász társasági jogi struktúra által kínált minta. Az igazgatótanács működésének szabályozása sem problémamentes. Az alapvető gond, amiből a szabályozási igény és a szabályozási nehézség ered, hogy miként lehet a részvénytársaság egyes szervén belül az ügyvezetést és az ügyvezetés tevékenységének a felügyeletére vonatkozó ellenőrzést megoldani. A probléma lehetséges, hogy tiszta formájában megoldhatatlan, de a jog az igazgatótanács összetételére vonatkozó szabályokkal igyekszik azt kezelni.

Az igazgatótanács az igazgatósághoz hasonlóan testületi szerv, ahol a társaság vezető tisztségviselői, beleértve a vezérigazgatót, ugyancsak az igazgatótanács tagjai. Az elnököt a tagok vagy a közgyűlés választja. A vezetés és irányítás, valamint az afölötti ellenőrzés diszharmóniáját az igazgatótanács összetételét szabályozó függetlenségi kritériumokon keresztül igyekeznek kizárni.

Az alapvető tétel szerint az igazgatótanács tagjainak **többsége** csak független személy lehet. A függetlenség értelemszerűen az ügyvezetés, illetve a menedzsment vonatkozásában értelmezendő. Független tehát az, aki az igazgatótanács tagjaként kívül semmilyen más jogviszonyban a részvénytársasággal nem áll, figyelembe véve a közeli hozzátartozókat is, továbbá a kapcsolt vállalkozásokon keresztüli összeférhetetlenséget. A szabályozás tökéletesen zárt általános-elméleti szintű feltehetően nem lehet, ezért a magyar jog példálózó felsorolást ad arra, hogy ki az, aki nem független (Gt. 309. § (3) bekezdés).

5.1.2.4 Könyvvizsgálat – könyvvizsgáló

A részvénytársaságok gazdálkodásának, különös tekintettel az éves beszámoló tartalmának a vizsgálata, valamint az ahhoz kapcsolódó jelentés az ellenőrzés egyik csúcspontja. A legfontosabb feltétel a könyvvizsgáló függetlenségének biztosítása és a könyvvizsgálói jelentés nyilvánossága. A könyvvizsgálat két irányban, vagy fogalmazhatunk úgy is, hogy két metszetben értékelhető. Egyrészt a menedzsment és a részvénytulajdonosok érdekeit képviselve véd az adóhatósággal szemben, másrészt a részvényesek tulajdonosi érdekeit a menedzsmenttel szemben biztosítja.

A XIX. század közepétől az angolszász országokban, elsősorban Angliában, majd az Amerikai Egyesült Államokban kötelezővé vált a független könyvvizsgáló közgyűlés általi megválasztása. Az európai kontinensen (Németországban, Franciaországban, Hollandiában, Olaszországban) ugyan nem lett azonnal kötelező, ennek ellenére elterjedt az alkalmazásuk.

A könyvvizsgálók kapcsán két problémakört érdemes kiemelni. Az egyik a szakmai felkészültségre vonatkozik, ugyanis példának okáért egy banki könyvvizsgálat során reálisan nehéz elhinni (elvárni ugyanis lehet és kell is), hogy a könyvvizsgáló felismeri és átlátja azon termékek valós kockázatát, amelyek kidolgozása során speciális és az adott területen belül is olyan mélységű konkrét szakértelemre volt szükség, amellyel az adott bankon belül csak néhányan rendelkeznek, mégrosszabb esetben csak az az egy fő, aki kidolgozta. A pénzügyi innovációk során a pénzügyi intézeti alkalmazottaknál a specifikus szakmai tudás ma már

olyan szintre emelkedett, hogy azt a könyvvizsgálóknak, de akár a felügyeleteknek is nehéz követniük, és egyfajta macska-egér játékról van szó. Nehéz követniük, de nem lehetetlen. Az alkalmazkodás viszont átárazódást (díjemelést) igényelne a könyvvizsgálati díjak esetében, vagy anélkül a könyvvizsgálati nyereségmarzsok csökkenését okozná (szakértők bevonása a könyvvizsgáló cég költségeit növelné, míg a könyvvizsgálói díj változatlan). Ez utóbbi csak szabályozás változás esetén képzelhető el, ahol rákényszerítenék a könyvvizsgálati szakmát, illetve a könyvvizsgálatban érintett cégeket, hogy a versenyt bővítsék, azaz törjenek ki a bűvös négyes, a Big Four köréből, ami elvezet egy másik problémakörhöz, ami legalább olyan mértékben fajsúlyos, mint a könyvvizsgálók speciális szakmai felkészültségének kérdése.

A tőzsdei cégek könyvvizsgálatát ugyanis körülbelül 90%-ban a Big Four tagjai (a Deloitte, a PricewaterhouseCoopers, az Ernst & Young és a KPMG) végzik, azaz a könyvvizsgálói piac gyakorlatilag felosztott a négy legnagyobb szereplő között. A kötelező könyvvizsgálóváltáskor is ezen cégek rotációja zajlik. A bűvös kört a kisebb könyvvizsgáló cégeknek ez idáig nem sikerült megtörniük. A félreértés elkerülése végett, nem a kisebb könyvvizsgáló cégek mellett kívánok lobbizni, hanem amint azt Bánfi és szerzőtársai (2011) találóan megfogalmazták „a könyvvizsgáló cégek a könyvvizsgálandó cégekkel szoros szimbiózisban élnek több évtizedes életüket”, ami egyértelműen nem a könyvvizsgálat függetlenségét és objektivitását erősítő tényező.

A függetlenség kérdését korábban a könyvvizsgálati és a nem könyvvizsgálati (tanácsadói) szolgáltatások elválasztásával próbálták megoldani, ami ha valamelyest enyhítette is a problémát, de azt meg nem oldotta. Még ma is vannak nem könyvvizsgálati szolgáltatások, amelyek megengedettek a könyvvizsgálattal együtt, mint például az adótanácsadás, amely a függetlenségen kívül felvet az adóelkerüléssel kapcsolatos etikai problémát is. A nemzetközi adóoptimalizálás lehetőségét kihasználva a négy nagy könyvvizsgáló cég nem csupán segítkezik a cégek adókötelezettségeit offshore cégeken keresztül csökkenteni, hanem néha még a saját tevékenységéből adódó adófizetést is ilyen technikával optimalizálja. Az offshore problémakör mélyebb elemzése és kifejtése azonban túlmutat ezen dolgozat keretein.²

A könyvvizsgálók függetlenségének kérdését már csak azért sem lehet megoldani a könyvvizsgálati és a tanácsadói szolgáltatások akár teljes szétválasztásával sem, mivel azt nem lehet mérni, hogy a könyvvizsgálati ciklus végén kapott tanácsadói megbízás díjazásánál az árazást mennyiben befolyásolta az előző időszak szolgáltatásaiért (jelen esetben konkrétan a könyvvizsgálatért) kapott „extradíjazás“. Feltételezhetően a könyvvizsgálók szigorúbb szabályozása segítené, amely megtiltaná a két tevékenységet egy cégen, illetve cégcsoporton belül.

² Bővebben lásd Péli (2011) és Brother Layman (2011).

5.1.2.5 Az audit bizottság

Sem az igazgatóság és a felügyelőbizottság együtt, sem az igazgatótanács önmagában nem volt képes az egymásnak ellentmondó feladatokat tökéletesen megoldani. A részvényesek és az ügyvezetés, illetve a menedzsment közötti konfliktusok kezelésére bizottságok alakultak ki. Ennek egyik domináns esete az audit bizottság. Az audit bizottság – hasonlóan a független könyvvizsgáló alkalmazásához – az angolszász országokban alakult ki, majd terjedt át más országokra is. Míg a könyvvizsgálóknak Anglia volt az úttörő ország és terjedt át az USA-ra, addig az audit bizottság bölcsője az USA és onnan terjedt át Európába, így Angliába is. Érdeemes és célszerű a kialakulását és elterjedését konkrétan és pontosan nyomonkövetni.

Az USA-ban 1940-ben javasolta a SEC (Securities and Exchange Commission), hogy az igazgatótanács külső tagjai jelöljék, illetve a közgyűlés hagyja jóvá a könyvvizsgálókat, ugyanis felmerült, hogy a könyvvizsgálók nem teljesen függetlenek. Ezen javaslatban az audit bizottság mint kifejezés nem szerepelt, azt az egyes cégek kezdték el használni, amikor felállították az igazgatótanács külső tagjaiból álló testületet.

Az audit bizottságok felállításának eredeti gondolata az volt, hogy a számviteli vonatkozású témákkal bízzák meg, hogy az igazgatótanács nevében részletesebben betekintve kiküszöböljék a menedzsment számviteli manipulációit, és felügyeljék a menedzsment és a könyvvizsgálók kapcsolatát.

Az audit bizottságok jelentősége a vállalatirányításban csak az 1970-es években nőtt meg a Watergate botrány után, amikor jelentős politikai és tengeren túli megvesztegetésekre derült fény. A SEC 1972-ben sürgette a nyilvánosan jegyzett cégeknél a független audit bizottságok felállítását. Az audit bizottságok felállítását az is elősegítette, hogy az 1970-es években a SEC több céggel szemben is pert nyert, ahol kötelezték a cégeket független audit bizottságok felállítására a pénzügyi kimutatások tisztaságának biztosítása érdekében. 1977-ben a SEC javasolta a Kongresszusnak az audit bizottságok kötelezővé tételét, de az elfogadott törvényben, amely a vállalatok felelősségét volt hivatott megerősíteni a pénzügyi kimutatások tisztasága tekintetében, végül nem nevezték meg az audit bizottságokat. A new yorki tőzsdén (NYSE) jegyzett cégek számára 1978-ban tették kötelezővé az audit bizottságok felállítását.

Harrison (1987) megállapította, hogy 1958-ban a cégek körülbelül 10%-ában volt audit bizottság, 1972-ben közel 40%-ában, míg 1982-ben több mint 90%-ban.

1987-ben a pénzügyi kimutatások körüli botrányok következtében felállított Treadway Bizottság (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) javasolta, hogy a SEC tegye kötelezővé az összes tőzsdén jegyzett cég számára az audit bizottságok felállítását, amely kizárólag az igazgatótanács külső tagjaiból állhat. A Treadway Bizottság jelentése hatására 1989-ben az AMEX (American Stock Exchange) és a NASDAQ (National Association of Security Dealers), – az általa vezetett

National Market System-en jegyzett cégek számára –, kötelezővé tette az audit bizottságok felállítását.

A bankok számára a betétbiztosítás megerősítésére hozott 1991-es törvénnyel tették kötelezővé a független audit bizottságok felállítását.

1991-ben a Szövetséges Büntetéskiszabási Bizottság (Federal Sentencing Commission) közzétette a bírák számára, hogy a vállalati bűncselekmények esetében a kiszabott büntetés csökkenthető, amennyiben a cégen belül működik audit bizottság.

Az audit bizottságok jelentősége tovább nőtt az 1999-es „Kék Szalag Bizottság” (Blue Ribbon Committee) jelentéssel, amely elismerte az audit bizottságok fontos szerepét a pénzügyi kimutatások minőségének biztosításában. A jelentés hatására a NYSE, a NASDAQ és egyéb tőzsdék bizonyos szabályokat és kötelezettségeket vezettek be az audit bizottságok kapcsán a tőzsdén jegyzett cégek számára. A Blue Ribbon Committee tagjai a NYSE, NASDAQ, nyilvános cégek és CPA cégek voltak.

2002-ben a vállalati botrányok hatására meghozott Sarbanes-Oxley törvény tovább erősítette az audit bizottságok hatáskörét és felelősségét a pénzügyi kimutatások minőségének kérdésében.

Az Egyesült Királyságban az audit bizottság felállítása nem kötelező, de javasolt. Collier (1993a) megállapította, hogy az Egyesült Királyságban 1970-ben még egyetlen tőzsdén jegyzett cégnek sem volt audit bizottsága. A következő 20 évben viszont a tőzsdén jegyzett cégeknek 80%-ánál felállították e bizottságot (Collier, 1993a; Vafeas and Theodorou, 1998). 1992-ben a

Cadbury Bizottság (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance) jelentése javasolta az összes tőzsdén jegyzett cég számára az audit bizottságok felállítását. A bizottság tagjai a Financial Reporting Council, a London Stock Exchange és a számviteli szakma képviselői voltak.

A nem angol-szász (duális) vállalatvezetési struktúrák esetében, ahol az igazgatóságok felett/mellett felügyelőbizottság áll, kevésbé (volt) jellemző az audit bizottságok bevezetése. Németországban az audit bizottság, mint a felügyelőbizottság albizottsága, jött létre. Bevezetésének alapvető oka az volt, hogy hatékonyabbá tegyék a felügyelőbizottság működését (Köhler, 2005), amelynek tagjai sokszor túl sokan voltak, minthogy különböző érdekcsoportok képviselői foglalnak helyet a testületben (például munkavállalók, hitelezők, tulajdonosok). A német audit bizottságok bevezetésének jogi alapja a 2001-es *Baums Kommission*-nal kezdődött, amely javasolta a *Kodex Kommission* felállítását, amely végül 2002 februárjában kiadta a Német Vállalatirányítási Kódexet. A Kódex javasolja az audit bizottságok (*Prüfungsausschüsse*) felállítását azon német tőzsdén jegyzett cégek esetében, ahol a felügyelőbizottságnak több mint hat tagja van. A Kódex nem törvényerejű, viszont amennyiben a cégek nem felelnek meg a Kódex elveinek, annak okát meg kell magyarázniuk az éves jelentésben.

5.1.3 A részvénytársaságok átalakulása a pénzügyi szektorban

Anélkül, hogy misztifikálni akarnám a pénzügyi szektor különleges voltát, nem kerülhető ki a termelési és szolgáltatási ágazatokban kialakult mamut részvénytársaságokhoz viszonyított különbségek következményei.

5. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A VILÁG 20 LEGNAGYOBB KAMATBEVÉTELŰ BANKJA 2011-BEN

Vállalat	Ország	Kamatbevétel (milliárd USD)	Adózott eredmény (milliárd USD)	Mérlegfőösszeg (milliárd USD)	Piaci kapitalizáció 2012.03.31. (milliárd USD)
BNP Paribas	Franciaország	119.0	7.9	2,539.1	61.5
Bank of America	USA	115.1	1.4	2,129.0	105.2
JPMorgan Chase	USA	110.8	19.0	2,265.8	170.1
Banco Santander	Spanyolország	109.6	6.9	1,624.7	75.6
Citigroup	USA	102.6	11.1	1,873.9	107.5
HSBC Holdings	Anglia	102.0	16.2	2,550.0	164.3
Société Générale	Franciaország	98.6	3.3	1,531.1	25.8
Wells Fargo	USA	87.6	15.9	1,313.9	178.7
ICBC	Kína	82.6	25.1	2,039.1	237.4
Itaú Unibanco Holding	Brazília	75.5	7.4	426.4	91.2
Banco do Brasil	Brazília	72.4	6.5	516.3	45.9
Barclays	Anglia	66.3	4.7	2,425.2	49.1
Deutsche Bank	Németország	65.7	5.4	2,809.4	47.3
Lloyds Banking Group	Anglia	65.0	-4.5	1,508.2	40.8
Royal Bank of Scotland	Anglia	60.8	-3.1	2,335.8	48.2
Bank of China	Kína	60.8	15.8	1,583.7	129.1
Crédit Agricole	Franciaország	60.1	-1.9	2,237.6	17.0
UniCredit Group	Olaszország	56.3	1.6	1,231.8	31.8
Mitsubishi UFJ Financial	Japán	53.3	7.0	2,478.8	74.5
Commonwealth Bank	Ausztrália	49.5	6.9	713.7	81.6

Forrás: Forbes, www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_d3_Major%20Banks_All%20countries_All%20states_ (letöltve 2012.06.27)

Kezdjük mégis a hasonlóságokkal (azonosságokkal). A pénzügyi szektorban szintén végbement a koncentrációs folyamat, aminek eredményeként szintén mamut méretű részvénytársaságok

alakultak ki. Az 5. számú táblázat a kamatbevétel szerinti legnagyobb bankokat tartalmazza.

A szórt részvénytulajdonosok köre szintén hasonló. A pénzügyi intézmények, különösképpen a kereskedelmi és a befektetési bankok tipikusan tőzsdén jegyzett nyílt részvénytársaságok, akiknek papírjai a rövidtávú spekulációs célú vétel-eladás vonzó célpontjai. Azok a befektetők, akik rövidtávon spekulálnak, elsősorban árfolyamnyereségre játszanak, osztalékvárakozásaik másodlagos szempontúak.

A pénzügyi és a termelési-szolgáltatási szektor közötti lényegi különbség a tevékenységi körökből adódik. A termelő vállalatok a bányászatban (például olajkitermelésben: Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP, Sinopec, ConocoPhillips, PertoChina, Total, Gazprom, Saudi Aramco, Eni), az ipari ágazatokban (autógyártásban: Toyota, Volkswagen, General Motors, Daimler, Ford, Honda, Nissan, Hyundai, BMW, Fiat; elektronikai iparban: Samsung, Apple, Panasonic, Hon Hai Precision, Sony, Toshiba; vegyiparban: BASF, Dow Chemical; gyógyszeriparban: Cardinal Health, AmerisourceBergen, McKesson Corporation, Pfizer, Novartis; számítástechnikában: Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Fujitsu; élelmiszeriparban: Cargill, Nestlé, Archer Daniels Midland, PepsiCo, Coca-Cola), a hadiiparban előre tervezetten, a gyártási kapacitások és a gyártási technológiák megvételével, a saját kutatási eredményeik felhasználásával termékeik mennyisége és minősége hosszabb távon meghatározott. A folyamatos termelésen belüli változtatás, egy új beruházás előkészítése és megvalósítása csak széleskörű szakmai

együttműködéssel történhet. Az eredményességet vagy az eredménytelenséget a piac rövid időn belül visszaigazolja. A kereskedelemben (Walmart, Carrefour, Tesco, CVS Caremark, Metro, Costco, Lidl, Kroger, Walgreens, Auchan) szintén, a szolgáltató szféra más ágaiban, ha lassabban is, de a vásárlások alakulásából az eredmény felmérhető.

A pénzügyi szektor intézményei, különösen a kereskedelmi bankok és a befektetési bankok sajátosságai erőteljes hatásúak lehetnek:

- A kereskedelmi bankok aktív műveleteinek termékei a rövid, a közép és a hosszú lejáratú hitelek „eladásának” valós eredménye csak a lejárat végén, azaz néhány hónap, 1-2 év vagy néhány évtized múlva mérhető. A közbeeső időszakokban az eltelt idő alatti törlesztés ad részeredményt, de a végeredmény csak feltételesen kalkulálható.
- A banki működés alapvető stratégiai kérdése az ún. eszköz-forrás menedzsment. A kihelyezett hiteleknek a forrását biztosítani kell, ami többféleképpen is elérhető: saját betétgyűjtéssel, pénz- és tőkepiaci kölcsönfelvétellel. Lényeges stratégiai kérdés az eszközök és a források kamatszintjének eltérése (kamatmarzs), az eszközök és a források lejárat szerinti összhangja.
- Már a kereskedelmi bankok passzív műveletei közötti termékeket, de különösen a befektetési bankok termékeinek mind növekvő hányadát túl bonyolult feltételrendszer szerint állítják össze.

- A befektetési termékkínálatban megjelent és nem elhanyagolható hányadot tesznek ki a tőkeáttételes termékek.
- A befektetési tevékenységeknél, különösen az intézményi befektetőknek nyújtott szolgáltatásoknál olyan mértékű volumen növekedés következett be, hogy a korábban jellemző volumenekhez kialakított személyes érdekeltségi rendszerek (bónusz) elmaradt kiigazítása következtében robusztus méretű egyéni jövedelmek képződnek.
- A bennfentes kereskedés lehetőségét a legszigorúbb szabályozással sem lehet kizárni.
- A bankok – beleértve a legnagyobbakat is – kritikus helyzetét elsősorban devizapiaci spekuláció okozhatta. Legalábbis ez volt az uralkodó felfogás a múlt század '90-es éveitől. Az ázsiai pénzügyi válság, majd a 2008-ban az Amerikai Egyesült Államokból elindult jelzáloghitelválság átírta a gondolkodást. A szétbontott, majd újracsomagolt jelzálogpapírok szétterjedtek a pénzügyi szektor egészén, a befektetési és kereskedelmi bankok egyaránt magas hozamú befektetésként kezelték. A hozamok valóban magasabbak voltak, mint a normál piaci termékeké, de ezzel együtt a kockázatuk is nagyobb volt. Piaci árazás híján a modellekkel beárazott újracsomagolt értékpapírok eladhatatlanokká váltak, árfolyamuk és a bankok likviditási pozíciója rendkívüli gyorsasággal zuhant. Elkerülhetetlenné vált az állami beavatkozás, mert állami „mentőőv” nélkül nemcsak az adott bank jut

csődhelyzetbe, hanem a széles ügyfélkörének egyik-másik tagja is. Ez az, ami élesen megkülönbözteti a pénzügyi intézményt a termelő és szolgáltató vállalatoktól. Számos amerikai (Bear Stearns, AIG, Citigroup, Bank of America, Bank of New York Mellon Corporation, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Merrill Lynch, Morgan Stanley, State Street Corporation, Wells Fargo) és európai nagybank (Royal Bank of Scotland, HBOS, Lloyds TSB, Fortis, Dexia) kényszerült állami segítség igénybevételére. Egy kivétel már akadt. A Lehman Brothers-t bukni hagyták. Hogy miért egyet és miért pont a Lehman Brothers-t, nem tudjuk. Talán sohasem derül ki, de mindenképpen súlyos figyelmeztetés: vége lehet az állam mentőakcióinak.

A 2008-as pénzügyi válság hatására az Amerikai Egyesült Államok szigorú szabályokat vezetett be. 2010-ben utasították az ország öt legnagyobb bankját (Bank of America, Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Wells Fargo, Citigroup), hogy vészforgatókönyvet dolgozzanak ki esetleges összeomlásuk megelőzésére, mert az államra többet nem számíthatnak. Végszükség esetén drasztikus lépés lehet egyes üzletág eladása, új finanszírozási formák keresése, ha a piacok kizárnák őket.

A fent említett különbségek, illetve a pénzügyi szektor más iparágakra és azokon keresztül a gazdaság összeségére kifejtett hatása miatt elengedhetetlen a pénzügyi intézmények megfelelő vállalatirányítási struktúrájának kialakítása.

Tételezzük fel, hogy egy mamut méretű bank közgyűlése (részvényesek összessége) megválasztja az igazgatóságot és a

felügyelőbizottságot, vagy más konstrukcióban gondolkodva, az igazgatótanácsot úgy, hogy azok összetétele a törvény és a banki alapszabály szerint is tökéletesnek látható. Ideális a kiválasztott független könyvvizsgáló, és a felügyelőbizottságnak az audit bizottsághoz szükséges számviteli és könyvvizsgáló képesítéssel rendelkező tagjai vannak, akiket a bizottságba delegálhat. Szintén feltételezhető, hogy a bankfelügyelet és a jegybank szakmai szempontból is kifogástalan szakértőkből áll a belső hierarchia összes szintjén.

Az elgondolt modell belső szerkezetében és személyi összetételében tökéletes lehet, de arra a kérdésre, lehetséges-e ez a tökéletesség a konkrét bankok bármelyikénél is, kevesen válaszolnák az igent. Számos oka lehet az eltérésnek. A teljességre törekvés igénye nélkül felsorolom az általam legfontosabbnak tartottakat:

- A nagybankok belső szervezete (beleértve a nemzetközi leánybankjaikat, illetve a hazai és a leánybanki fiókhálózatukat is) az igazgatóság, illetve az igazgatótanács számára átlátathatatlan és ellenőrizhetetlen. Ez elmondható még a néhány – végzettsége és gyakorlati tapasztalata alapján – szakértőnek tekinthető igazgatósági vagy igazgatótanácsi tagra is, illetve kiterjeszthető az operatív vezetésben résztvevő igazgatókra és a vezérigazgatóra is. Különösen igaz a felügyelőbizottság vagy az igazgatótanács „felügyelőbizottsági jellegű” tagjaira, akiknek testületként kellene, hogy a bank teljes működését kontrollálják. Még ha a tagok főállásban is

végzik munkájukat (ami nem feltétlenül áll fenn), akkor is, de különösképpen abszurd elvárás ez külső delegáltaknál. Megoldás: méretkorlátozás. Törvényes szabályozással felső korlátot kell állítani, ami egyrészt korlátozná a fúziót és a felvásárlást, másrészt határt szabna a tőkeemelésnek is. A méretet a mérlegfőösszeg és/vagy a piaci részesedés alapján lehetne korlátozni.

- A banki termékek a pénzügyi innováció zászlaja alatt mind bonyolultabbak és kockázatosabbak. A kockázatok növelésével az elérhető hozamok emelkedhetnek, a bonyolultság pedig részben a kockázatok elfedésére, részben a túl nagy kockázatok mérséklésére szolgál. A kockázat azt is jelenti, hogy hozam helyett veszteség is lehet a kimenetel, hisz a résztvevők teljes körén belül a „játék” nullaszaldós, tehát az összhozam egyelő az összveszteséggel. A banki ügyfél (aki egyben a részvénytulajdonos is lehet), a csak részvénytulajdonos megbízik a közgyűlés által megválasztott igazgatóság és felügyelőbizottság, a független könyvvizsgáló és az audit bizottság hatékony munkájában. A bizalom mindaddig tart, míg egy bankon belüli rossz döntés következményei be nem következnek. És elkezdődik a kölcsönös körbemutogatás. Holott „csak” az történt, hogy az ellenőrzésre jogosult és kötelezett bizottságok külön és együtt nem voltak képesek az újabb és újabb termékek kockázatát felmérni. Minden bizonnyal sok esetben erre nem is lehetnek képesek sem ismereteik hiánya, sem a

feladat mennyisége okán. Megoldás: éles határvonallal el kell választani a kereskedelmi és a befektetési banki tevékenységet. A kereskedelmi banki termékeknel kizárólag kamatkockázat engedhető meg, de úgy, hogy a banki kamatpolitika a jegybanki kamatpolitikától nem lehet független, azaz a banki szabályzat alapján a jegybanki kamatváltozásból adódó kereskedelmi banki kamatváltoztatást (előre rögzített -tól -ig-os határok között) a már meglévő ügyfelek termékeinél le lehessen vezetni. A befektetési bankok termékei kockázataik alapján a tőzsdei műveletek és a kaszinó játékok között is elhelyezkedhetnek, amit viszont a lehetséges ügyfeleknek ismerniük kell.

- Az igazgatóság, a felügyelőbizottság és az igazgatótanács tagjai büntető ügyön túli felelősséget nem viselnek, illetve ha formálisan a felelősség le is van írva, ahhoz tényleges szankciók nem kötődnek. Az igazgatóság vagy az igazgatótanács azon tagjai, akik operatív irányítási és döntési tevékenységet folytatnak (mint például a vezérigazgató) távozásukkor (a távozás okától függetlenül) végkielégítést és az utolsó időszakra még bónuszt is kaphatnak. A felügyelőbizottság és az igazgatóság (igazgatótanács) külső tagjait legfeljebb a következő időszakra a közgyűlés már nem választja meg. Mindez túlzott aktivitásra nem ösztönöz. Sőt! Megoldás: a bónuszt ne egy éves, hanem több éves (három-négy éves) teljesítményértékelés alapján határozzák meg, de legalább

évenkénti megállapítás esetén sem évenként fizessék ki, hanem több év (három-négy év) lezárása után. A bónuszt pénzben és nem saját részvényopcióban célszerű meghatározni, mert a részvényopcióhoz kötött bónusz ellenérdekeltséget teremt az árfolyamváltozásban és az osztalékban érdekeltek között. A végkielégítés nem lehet a nem jó teljesítő vezető „csendes” eltávolításának az eszköze. A végkielégítés legfeljebb „extrabónuszként” a bónuszra vonatkozó szabályok szerint értelmezhető és kezelhető.

Míg korábban sokan úgy gondolták, hogy „a bankok életükben nemzetköziek, halálukban nemzetiék”, a mai Európában kezd a helyzet visszajára fordulni, „a bankok életükben nemzetiék, halálukban – ha nem is nemzetköziek – de minden esetben már európaiak”. Vagyis a bankmentés nemcsak a székhely szerinti ország érdeke és kötelezettsége, hanem annál szélesebb, a bankok közötti összekapcsolódásnak megfelelő regionális probléma. Egy bankot meg lehet menteni:

- a részvényesek általi tőkeemeléssel;
- más bankba olvasztással;
- külső magántőke bevonásával;
- állami tőkeemeléssel;
- nemzetközi alap általi tőkeemelésével.

Vagy be lehet dönteni:

- a részvényesek kárára, vagy/és
- a banki ügyfelek kárára.

A kereskedelmi bank ügyfele a bank inszolvenciája miatt a betétbiztosítás garancián túl sem szenvedhet kárt, mert:

- a felügyelő hatóságnak olyan eszközökkel kell rendelkeznie, amelyek a kereskedelmi bankok inszolvenssé válását megakadályozzák;
- különösen igaz ez akkor, ha a készpénzforgalmat jogszabályok korlátozzák, valamint ha a kereskedelembe és a lakossági szolgáltatásoknál a készpénzes fizetést a banki átutalásokkal szemben diszpreferálják.

A befektetési bankok ügyfeleinek tisztában kell lenni azzal, hogy különlegesen nagy kockázatú terméket vásárolnak, ami nemcsak az ügyfélnek, hanem a banknak is veszteséget okozhat. A felügyeleti hatóság legfeljebb a csalásból és sikkasztásból adódó veszteségtől óvhatja meg az ügyfeleket. Megoldás: kereskedelmi bank a befektetési banki funkciókat kizárva nem kerülhet csődbe. Ha bármilyen oknál fogva a felügyeleti hatóság által kimutatható az inszolvencia és azt két független könyvvizsgáló megerősíti, akkor az államnak azonnal lépéskényszerbe kell kerülni. A kereskedelmi bankokra vonatkozó törvényi szabályozásnak ilyen esetre kategorikusan ki kell mondania és le kell írnia a kötelező állami lépéssorozatot. Az állam

- a kereskedelmi bank összes részvényesétől a részvényeket jelképes árfolyamon megvásárolja (a részvénytulajdonos köteles azt az államnak eladni);
- az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjait (az igazgatótanácsot), a vezérigazgatót, az igazgatóságon kívüli igazgatókat, a könyvvizsgálót, az audit bizottság

tagjait azonnali hatállyal felmenti, és ideiglenesen újakat bíz meg;

- a kereskedelmi bank tőkéjét a szükséges mértékben megemeli;
- a betétekre (a passzív műveletek termékeire) teljeskörű állami garancia vonatkozik (ez a legfontosabb).

Minden bizonnyal nem túl hosszú idő múlva a kereskedelmi bank az állami tőkejuttatásnál (plusz kamat) nem kisebb vételáron privatizálható. A veszteség a részvényeseké és az inszolvens bankért felelős vezetőké, míg az államnak és – különös hangsúllyal – az ügyfeleknek veszteségük nincs. A kereskedelmi bankokkal szemben a befektetési bankoknál inszolvenencia esetén az állam beavatkozása tőkeemeléssel nem ajánlott (esetleg tilos), így a veszteségen a részvényesek, a vezetők, az ügyfelek a felszámolási eljárás játékszabályainak megfelelően osztoznak.

Összegezve: a bankok méretének korlátozása, a banki termékek „megtisztítása”, a banki vezetők és az ellenőrzésre jogosultak szankcionálásának a lehetősége, a kereskedelmi bankok csődeljárásának a kizárása külön-külön mind elősegíti a pénzügyi intézetek likviditásának folyamatos fenntartását, az inszolvencia elkerülését. Az egyedi hatások együtt még összeadódnak.

Az összes szigorító szabályozás hatását maximalizálhatja egy egyedi külön szabály: az egy személyi felelős vezető, általában a vezérigazgató mandátuma kizárólag egy előre definiált korlátos periódus lehet. Minden bizonnyal nem gyengítené a hatást, ha a vezetés (például az igazgatóság elnöke) és az ellenőrzés (például a

felügyelőbizottság elnöke) egy-egy tagjánál is az újráválaszthatóság korlátozva lenne.

Az új vezérigazgató (esetleg az igazgatóság és a felügyelőbizottság új elnöke) érdeke, hogy a bank teljes átvilágításával a megelőző időszak összes anomáliáját feltárja, mert ellenkező esetben már az új vezetőt terheli a felelősség. A nem túl hosszú idő utáni „visszanutogatás” már hiteltelen.

Az elmúlt évtizedek vezetőváltásai igazolják a feltételezésemet. Azonban míg eddig a változásokat a bank működésével kapcsolatos elégedetlenségek és esetleges „vis major”-ok váltották ki, a javaslat alapján a vezetők megbízatásának a korlátozása generális szabály lenne, azaz a bank jó-rossz működésétől függetlenül érvényesülne (a vezérigazgatói kinevezések időtartamának a kérdésére a későbbiekben még visszatérek).

5.2 A pénzügyi javadalmazások rendszere

Az elmúlt évek pénzügyi válsága nyilvánvalóvá tette, hogy a válság okai között meghatározóak – hacsak nem kizárólagosak – a pénzügyi intézményi rendszer működési zavarai. Ebbe a körbe tartozik a pénzügyi javadalmazás is. Miért alakulhatott ki súlyos anomália normális piaci körülmények között? Csak azért, mert a mindenhatónak hitt piac ezen a területen nem, vagy csak szigorú korlátok között működhetett. A pénzügyi intézetek – márcsak méretüknél fogva is – döntően részvénytársaságok, jellemzően tőzsdei cégek, amelyeknek jelentősen szórt a tulajdonosi köre.

Egyértelműen bebizonyosodott, hogy a szórt tulajdonosi kör nem képes a tulajdonosi érdekeket a munkavállalók, főképp a menedzsment javadalmazási érdekeivel szemben racionális módon érvényesíteni. Kritikus helyzeteken kívül, mondhatjuk normális piaci körülmények között a pénzügyi menedzsment kvázi tulajdonosként viselkedhet és cselekedhet, ami különösen aggasztó és elfogadhatatlan a saját javadalmazásuk meghatározásakor. Mivel a tulajdonosi érdekek erősítése, ezen keresztül a javadalmazási politika ésszerűsítése a jelenlegi körülmények között fel sem tételezhető, ezért az el nem várható, így elengedhetetlen a külső jogi szabályozás és a folyamatos ellenőrzés. Ezt az igényt próbálják kielégíteni a nemzetközi és az uniós szintű elvek és ajánlások, amelyek megvalósulását elsősorban a nemzeti felügyeletek garantálhatják.

5.2.1 Pénzügyi innováció a megbízó-ügynök probléma kezelésére: a részvényopció

Az elmúlt évtizedek bővelkednek pénzügyi innovációkban, szinte minden egyes mikrogazdasági problémát innovatív módon is igyekeztek megoldani. Nem egy esetben utólag kiderült, hogy az innováció egy-egy probléma megoldását hangoztatva csupán figyelemelterelés volt, a piaci szereplők érdekeit a ráborított „innovációs fátyol” felismerhetetlenné tette, ami az innováció elfogadtatását elősegítette. Talán a legsúlyosabb negatív példa a pénzügyi jelzáloghitel követelések szétbontása után az újracsomagolással (esetleg mégegyszeri szétbontás után mégegyszeri újracsomagolással) „megcsinált” értékpapírosítás,

aminek következtében az újracsomagolt értékpapírok valós kockázatai felismerhetetlenné váltak, árazásuk piaci értékítélet nélkül, elméleti modelleken keresztül történt. A végeredmény ismert, 2008-ban az USA-ban elkezdődött a subprime válság, ami végigsöpörve az USA-n, az európai bankokat és államokat is elérte, ami több, amúgyis kritikus gazdasági-pénzügyi pozícióban lévő európai uniós államot válságos helyzetbe sodort. És a folyamatnak még nincs vége.

Nem lett ennyire súlyos a hatása a részvényopciós innovációnak, de az okozott kárt nem szabad lebecsülni.

A korábban már idézett, a fejlett világ jobb egyetemein tankönyvként használt Modern vállalati pénzügyek (Brealey-Myers, 2005) a „Valóban törődnek a vezetők a részvényesek érdekeivel?” című pontban a korábban már jelzett megbízó-ügynök probléma feloldására az USA-ban gyorsan elterjedt részvényopciós technikát ajánlja: „A felsővezetők jövedelmük egy részét a vállalat nyereségéhez kötött bónuszok vagy részvényopciók formájában kapják, mely utóbbiak akkor jövedelmezőek, ha a részvényárfolyam egy adott küszöb fölé emelkedik, de értéktelenek, ha az alá zuhan. Ez motiválja a vezetőket, hogy növeljék a nyereséget és a részvényárfolyamot. [...] A vállalatok élén igen erős a teljesítménykényszer.” (Brealey-Myers, 2005, 26. old.).

A tankönyv első kiadása 1981-ben jelent meg, Joseph E. Stiglitz „A viharos kilencvenes évek” című közgazdasági esszéje 2003-ban, ahol a szerző a részvényopciót mint ösztönző eszközt egyszerűen lopásnak minősítette (Stiglitz, 2005, 143. old.). Holott

Stiglitz a Nobel-díjat éppen az információs közgazdaságtanon belül az információs aszimmetriában elért eredményért kapta (két társával együtt), és a megbízó-ügynök probléma az információs aszimmetriából adódó konfliktus. Stiglitz nem egy külső, távoli szemlélő, így a megbízó-ügynök problémaként értelmezhető részvényes-menedzsment érdekütközést feloldani javasolt részvényopciós technikáról megfogalmazott lesújtó véleménye még csak szélsőségesen túlzó minősítésnek sem nevezhető. „2001-re az opciók az amerikai vállalati menedzserek javadalmazásának (bér jellegű kifizetéseinek) körülbelül 80 százalékát tették ki” írja Stiglitz (Stiglitz, 2005, 133. old.).

A részvényopció elleni legfőbb érv, hogy a vállalatok a kibocsátott opciók értékét költségként nem mutatják ki, így a részvényesek nem lehetnek képesek felismerni, hogy részvényeik értéke mekkorát csökkent, valamint a részvények egységére jutó osztalék miért lett kevesebb, mint a részvényopció kibocsátása nélkül lehetett volna. Nem elhanyagolható szempont, hogy a bér + bónusz kifizetés helyett bevezetett részvényopciós érdekeltség adóvonzata a vállalatnál és az egyénnél együtt általában nagyobb.

A részvényopció a menedzsment érdekeltségét túlzottan (indokolatlanul) megnöveli. A ciklus felfelé menő szakaszában a részvényárfolyamok jelentős mértékben emelkednek, de az emelkedés nemcsak és nem kizárólag a menedzsment jó munkájának az eredménye, hanem a piaci optimizmusa is. Ennek ellenére a részvényopció a teljes árfolyam-emelkedésből adódó hozamot biztosítja. A ciklus lefelé menő szakaszában az árfolyam csökken még akkor is, ha egy-egy vállalat jól működik, az

irányító menedzsment munkája kifogástalan. A menedzsment igyekszik elérni, hogy a részvényopcióból eredő alacsony hozamát a vállalat részükre kompenzálja: közvetlen bónusz kifizetésével, vagy az opció vételi árának korrigálásával. Vagyis akkor, amikor a menedzsment munkájától független hozam realizálódik, a menedzsment „szó nélkül” elteszi azt, ha viszont a menedzsment úgy gondolja, hogy az opcióval nyert részvény eladásakor alacsony az árfolyamnyeresége, akkor igyekszik a kiesést kompenzáltatni.

Következtetés: a részvényopciós technika túlzott, irreális mértékű érdekeltséget teremtett, és a befektetők érdekeivel ellentétes hatású.

5.2.2 A bankok kockázati profiljának megfelelő javadalmazási rendszerek kialakítására tett kezdeményezések

A pénzügyi és a felügyeleti rendszer jelenleg is zajló reformjának kezdeti szakaszában a javadalmazási rendszerek reformját nem tekintették prioritásnak. Az utóbbi évek eseményei, mint például az intézményi csődök után kifizetett hatalmas összegű felsővezetői végkielégítések arra készítették a világ politikai vezetőit, a nemzetközi szervezeteket és a nemzeti felügyeletet, hogy aktívabb szerepet vállaljanak a pénzügyi intézmények javadalmazási kérdéseinek szabályozásában. Eleinte a kormányok és a felügyeletek figyelme az adófizetők pénzéből megsegített pénzügyi intézményekre összpontosult, majd felismervén a fokozott kockázatvállalásra ösztönző javadalmazási

rendszerekben rejlő intézményi, sőt rendkívüli esetben pénzügyi rendszer szintű kockázatokat is, a későbbiekben megfogalmazott elvek és ajánlások a javadalmazási rendszereket már a felelős vállalatirányítás és kockázatkezelés részeként kezelik. A kiadott nyilatkozatok rendre megállapítják, hogy a globális válsághoz vezető felelőtlen kockázatvállalás a pénzügyi szolgáltatási szektorban sokrétű és összetett okokra vezethető vissza, és ahhoz egyes pénzügyi intézmények helytelen javadalmazási rendszere is hozzájárult. Az intézmény kockázattűrő képességét meghaladó kockázatok vállalására ösztönöző javadalmazási politikák alááshatják a hatékony és eredményes kockázatkezelést.

Nemzetközi szinten a folyamat nyitánya a G20-ak 2008. november 15-i Washingtoni Csúcstalálkozója volt, ahol a résztvevők többek között megállapították, hogy a pénzintézetek kockázatkezelését és javadalmazási gyakorlatát fejleszteni kell. Ezt követően 2009. április 2-án a Pénzügyi Stabilitási Fórum kiadta a javadalmazási gyakorlatokra vonatkozó elveit, amelyek implementációs sztenderdjeit (a továbbiakban FSB-elvek vagy az FSB elvei)³ a G20-ak a 2009. szeptember 24-25-i Pittsburghi Csúcstalálkozójukon fogadtak el. A csúcstalálkozó résztvevői nyilatkozatukban elítélték a szabályozások és a felügyeleték súlyos hibáit, illetve a felelőtlen kockázatvállalásokat, mert azok jelentősen hozzájárultak a válsághoz. Megfogalmazták, hogy a kompenzációs rendszereket összhangba kell hozni a pénzintézetek

³ A javadalmazási elveket 2009. április 2-án a G7 keretén belül létrehozott Pénzügyi Stabilitási Fórum (Financial Stability Forum, FSF), míg az ezekre vonatkozó implementációs sztenderdeket már a G20-ak égisze alatt újjáalakult Pénzügyi Stabilitási Tanács (Financial Stability Board, FSB) adta ki.

hosszútávú céljaival és a vállalt kockázataikkal.⁴ Annak érdekében, hogy nemzetközi téren egyenlő versenyfeltételeket biztosítsanak a piac résztvevőinek, a Csúcstalálkozó résztvevői valamennyien vállalták országaik pénzügyi intézményeiben az FSB-elvek meghonosítását. Az úgynevezett „jelentős pénzügyi piaci szereplőkre” a következőket írták elő:

- A javadalmazásokat a prudens kockázatvállalással össze kell hangolni, ideértve a kifizetések halasztását, azok visszakövetelhetőségét és összetételét (például készpénz-részvény arány). Ennek célja a javadalmazási gyakorlatok és a pénzügyi intézmények hosszútávú értékkeremtésének, illetve a pénzügyi stabilitásának az összehangolása.
- A javadalmazási rendszereket a felelős vállalatirányítás részeként kell kezelni. Az intézmény felügyeleti testületének⁵ biztosítania kell a javadalmazások és kockázatok áttekintését, illetve a javadalmazási bizottságok függetlenségét.
- A felügyeleti hatóság nagyobb betekintési lehetőségét és a részvényesek szerepét erősíteni kell, ideértve a javadalmazási szintek és struktúrák átláthatóbb közzétételét elsősorban azoknál a vezetőknél és alkalmazottaknál, akik közvetlen hatást gyakorolnak a pénzügyi intézmény kockázati kitettségére.

⁴ Lásd G20 (2009), 10. pont

⁵ Ezen tanulmányban, alkalmazkodva az Európai Unió intézményeinek szóhasználatához, felügyeleti testület alatt az országok jogrendjétől függően vagy a felügyelő bizottságokat vagy az igazgatóságokat értem.

Az Európai Unión belül 2009 áprilisa óta szintén töretlen a javadalmazási gyakorlatok javítását szorgalmazó munka. Az FSB-vel együttműködve 2009. április 20-án az Európai Bankfelügyelet Bizottsága (Committee of European Banking Supervisors, a továbbiakban CEBS) is megalkotta a javadalmazási politikával kapcsolatos elveit (a továbbiakban CEBS-elvek vagy a CEBS elvei),⁶ majd április 30-án az Európai Bizottság adott ki javadalmazással kapcsolatos ajánlásokat.⁷ A CEBS-elveket a tagországok pénzügyi felügyeletei ajánlásokban rögzítették, de az idő előrehaladtával a megfelelésre kitűzött határidők többször módosultak.⁸ Az áttörést az Európai Parlament és Tanács 2010. november 24-i 2010/76/EU irányelve (a továbbiakban CRD III) hozta, amely az FSB- és CEBS-elveket, illetve az Európai Bizottság ajánlásait figyelembe véve beemelte a hitelintézetek és a befektetési vállalkozások által elfogadott javadalmazási politikákat és gyakorlatokat is a 2006/48/EK irányelv szerinti felügyeleti vizsgálat hatályába. A tagállamokat a felügyeleti szankciók alkalmazásához szükséges feltételek megteremtésére kötelezték, ha a javadalmazási rendszerek nem megfelelőek.

⁶ Lásd Committee of European Banking Supervisors (2009)

⁷ Lásd European Commission (2009)

⁸ A CEBS-elvek 2009 harmadik negyedévét javasolták implementációs határidőnek, az Európai Bizottság 2009. december 31-ét. A 2010/76/EU irányelv 2011. január 1-ig kéri a tagosztágokat a jogharmonizációra. Magyarország a 2010. évi CLIX. törvényben 2011. május 31-i határidővel kötelezi a pénzintézeteket a javadalmazási rendszerük kockázatokkal való összehangolására.

2010 januárjában a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság (Basel Committee for Banking Supervision, BCBS) a felügyeletek részére az FSB-elvek bevezetésének ellenőrzésére kiadott egy módszertani útmutatót.⁹ Ezt megelőzte a Bazel II 2009 júliusi kiegészítése, ahol egyebek között a javadalmazási kockázatokat is azon szempontok közé sorolták, amelyeket a pénzügyi intézeteknek és a felügyeleteknek figyelembe kell venniük a tőke megfelelés belső értékelési folyamata (ICAAP), illetve a felügyeleti felülvizsgálati folyamat (SREP) keretében.¹⁰

A CRD III-mal a magyar jogharmonizáció 2010. december 13-án megtörtént. A Parlament 2011. január 1-jei hatállyal elfogadta a 2010. évi CLIX. törvényt, amely módosította a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. törvényt. A törvénymódosítás kötelezi a hitelintézeteket a hatékony és eredményes kockázatkezeléssel összhangban álló, illetve annak alkalmazását előmozdító javadalmazási politikák és gyakorlatok megvalósítására. A javadalmazási politikára, valamint a javadalmazási bizottság felállítására vonatkozó követelményeknek a hitelintézetek legkésőbb 2011. május 31-től kötelesek megfelelni.¹¹

⁹ Lásd Basel Committee on Banking Supervision (2010a)

¹⁰ Lásd Basel Committee on Banking Supervision (2009)

¹¹ A jogharmonizáció megtörtént, de a magyar közgazdasági irodalomban ez ideig kevesen és keveset foglalkoztak a pénzügyi válság és a pénzügyi intézeti javadalmazás kapcsolatával. Kiemelendőnek tartom Móczár József tanulmányát, amely hacsak röviden is, de súlyának megfelelően kezeli a pénzügyi intézeti javadalmazási problémát (Móczár József (2010), 727-731. old.).

A fentieken túl kezdeményezések történtek a nem banki tevékenységet végző pénzügyi intézmények javadalmazási rendszerével kapcsolatosan is.

5.2.3 Mit javasolnak a javadalmazási elvek?

Az elvek logikájának megértéséhez fontos megemlíteni, hogy a két intézmény elvei különböző kört szólítanak meg. Míg az FSB elvei a „jelentős pénzügyi intézmények” javadalmazási rendszerével foglalkoznak, addig a CEBS az Európai Unió bankjainak készült. Az utóbbi mérettől független, ezért rugalmasabban, megengedőbben fogalmaz. Míg az FSB-elvek a felsővezetés és a kockázatvállalásra lényeges hatást gyakorló személyek javadalmazására koncentrálnak, addig a CEBS-elvek szélesebb spektrumban gondolkodnak: az előbb említetteken túl a beosztottak, illetve a külső igazgatósági tagok javadalmazására is tesznek ajánlásokat. Az elvek külön kitérnek a kontroll funkciókat (mint például kockázatkezelést, compliance-t vagy belső ellenőrzést)¹² ellátók teljesítményértékelésére és javadalmazására.

A javadalmazási rendszereket mint ösztönzési rendszert a vállalatirányítás eszközének tekintik, ezért javaslatokat fogalmaznak meg a javadalmazási rendszerek vállalatirányítási szerepéről, elsősorban a felügyeleti testületre vonatkozóan. A felügyeleti testületek szerepét a megfelelő javadalmazási rendszerek kialakításában és biztosításában erősíteni kell, amire

¹² A pontosság kedvéért az FSB a kockázatkezelést és a compliance-t említi mint kontroll funkciókat, a CEBS ezen túlmenően a belső ellenőrzést is, de a CEBS 2010-es iránymutatása ide sorolja a pénzügyi (CFO) területet is.

legalkalmasabb eszköz egy független javadalmazási bizottság létrehozása. A függetlenség érdekében a javadalmazási bizottságok összetételére a CRD III előírta, hogy a tagok a felügyeleti testület olyan tagjai közül kerülhetnek ki, akik az érintett hitelintézetben nem látnak el vezetői feladatokat. A CEBS, minthogy az elvei mérettől függetlenül valamennyi uniós bankra vonatkoznak, az intézmények felügyeleti testületeinek szerepét hangsúlyozza, de lehetőségként felveti a javadalmazási bizottságokat, mint lehetséges megoldást. A CRD III egyértelműbben fogalmaz: azoknak a pénzüzeteknek kell javadalmazási bizottságokat felállítani, amelyek méretükénél és aktivitásuknál fogva jelentősek. Ezt a CEBS 2010-es iránymutatása kiegészítette, nem kötelező a javadalmazási bizottság létrehozása azon leánybank esetében, ahol az uniós anyabanknál csoport szintű javadalmazási bizottságot hoznak létre vagy a leánybank kizárólag az anyabank javadalmazási politikáját és gyakorlatát alkalmazza.¹³

Az elvek alapján a felügyeleti testületeknek (akár közvetlenül, akár a javadalmazási bizottságokon keresztül) meg kell tudni ítélni, hogy a javadalmazási gyakorlat összhangba hozza-e az egyéni érdekeket a vállalat hosszútávú céljaival, a teljesítménymérőszámok megfelelően figyelembe veszik-e a kockázatokat és fenntartható-e a javadalmazási rendszer. A reális vélemény kialakításához szükséges a többi ellenőrzési funkciót ellátó bizottságokkal (például a Kockázati Bizottsággal) és szervezeti

¹³ Lásd Committee of European Banking Supervisors (2010b), 52. pont, 2. bekezdés

egységekkel (például a kockázatkezeléssel, a compliance-szel vagy a belső ellenőrzéssel) az együttműködés. A javadalmazási politikákat és azoknak a megvalósítását független (lehetőleg külső) értékelők bevonásával legalább évente egyszer felül kell vizsgálni.

A CEBS elvek valamennyivel tovább mennek, amikor a külső igazgatósági tagok javadalmazásával is foglalkoznak. A javaslat szerint a külső igazgatósági tagok javadalmazását nem a pénzügyi intézet rövidtávú eredményéhez, hanem a beosztás ellátásához szükséges időráfordításhoz és a beosztással járó felelősséghez kell kötni.

A javadalmazások részletes szabályai azon alkalmazottakra vonatkoznak, akik tevékenysége jelentős hatású a pénzügyi intézet kockázati kitettségre vagy kontroll funkciókat látnak el (például a kockázatkezelés vagy a compliance). Az első csoportban az elvek alapján kialakított javadalmazási gyakorlat nem ösztönözheti az alkalmazottakat olyan döntések meghozatalára vagy üzletek kötésére, amelyek túlzott kockázatoknak teszik ki a pénzügyi intézetet. Szándékosan kerülöm „az alkalmazottak kockázatokat vállalnak” kifejezést, mert ugyan az alkalmazottak hozzák a döntéseket vagy kötik meg az üzleteket, de a kockázat rossz ösztönzési és javadalmazási rendszerek esetében csak a pénzügyi intézeté.

Az egyéni érdekeket a vállalat hosszútávú céljaival összhangba hozó szabályozás biztosítja a teljesítmény-mérőszámok kockázati korrekcióját, a bónuszok hosszútávú teljesítmények szerinti meghatározását, az odaítélt bónuszok kifizetésének akár több éves

halasztását, a kifizetett bónuszok visszahívásának lehetőségét, ha a jövőbeni teljesítmények (kockázatok és eredmények) azok jogosságát nem erősítik meg. Az elvek tiltják a garantált bónuszokat (kivéve, ha az alkalmazás első évére vonatkoznak) és a nem a teljesítményhez kötött végkielégítéseket, amelyek akár a rossz vállalatvezetést is jutalmazták. A nagyobb összegű bónuszoknál némileg más a két intézmény megközelítése: míg az FSB a bónusz jelentős részét nem készpénz formájában (például részvényekben vagy részvényhez kötődő egyéb instrumentumokban) javasolja kifizetni, addig a CEBS a hangsúlyt arra helyezi, hogy az odaítéléskor a kifizetések nem történhetnek meg egy összegben, hanem a nagyobb résznek halasztott kifizetésűnek kell lenni. A készpénz mellett kiegészítő megoldásként javasolja a részvényeket vagy a részvényekhez kötődő egyéb instrumentumokat.

A kontroll funkciók alkalmazottjainak javadalmazása nem függhet az általuk ellenőrzött szervezeti egységek teljesítményétől. Javadalmazásuk kizárólag saját szervezeti egységük céljainak a megvalósításától függhet.

Az FSB-elvek azt is javasolják, hogy a pénzügyintézeteknél a beosztottak ne köthessenek biztosítást a várható bónuszkifizetésekre, és más fedezeti stratégiákat se alkalmazhassanak, mert így csökkenthetik az ösztönzési rendszerek hatékonyságát.

A javadalmazási rendszerek akkor tudják befolyásolni a beosztottak magatartását, ha azok tisztában vannak a javadalmazásuk meghatározásának mechanizmusával, ezért az

elvek előírják a javadalmazási politikák belső transzparenciáját. A külső transzparencia érdekében szorgalmazták a javadalmazási rendszer döntéshozatali mechanizmusának (például a javadalmazási bizottság hatáskörének és összetételének), a javadalmazási rendszer legfontosabb vonásainak (például a kockázati korrekciós mechanizmusnak, a teljesítményértékelések és a javadalmazások kapcsolatának, a kifizetések formájának és halasztásának), illetve a javadalmazások teljes összegének a közzétételét. Részletesebb adatokat a felsővezetők és azon alkalmazottak javadalmazásáról kell közölni, akiknek tevékenysége jelentős hatása a pénzügyi kockázati kitettségre.

5.2.4 Az FSB- és a CEBS-elvek alkalmazásáról készített primér kutatás

5.2.4.1 A kutatás eredménye

A felmérés szerint az FSB- és CEBS-elveknek a gyakorlat nem felel meg. Az eredmény meglepő volt, mert a CEBS 2010 júniusában közzétett beszámolójában az EU tagállamok pénzügyintézeteinek a CEBS-elvek bevezetésére tett erőfeszítéseit ígéretesnek nevezte.¹⁴ A felmérésben csupán nyolc bank vett részt, ezért az eredményből nem lehet messzemenő következtetéseket levonni, viszont a negatív eredmény jelzés értékű lehet.

A felmérésben részt vevő bankok egyikénél sem vizsgálta a felügyeleti testület a javadalmazási politikákat vagy

¹⁴ Lásd Committee of European Banking Supervisors (2010a), 5. pont

gyakorlatokat. A testületek kizárólag a teljes bónuszkifizetések összegével és a felsővezetők bónuszaival foglalkoztak. Ezekben a bankokban a javadalmazási rendszerek felállítása és időszakos áttekintése a vezérigazgatók, illetve a felsővezetők feladata. A felmérésben résztvevő bankok közül mindössze egynél vizsgálták évente felül a javadalmazási rendszert, míg a többieknél ritkábban. A felülvizsgálatok során nem vonták be az érintetteket, mint például a kockázatkezelést vagy a pénzügyi (kontrolling) területet. Csupán egyetlen bankban volt javadalmazási bizottság, azonban ez a bizottság sem a bank felügyeleti testületének, hanem a felsővezetésnek tartozott elszámolással.

A felmérésben résztvevők közül mindössze hat bankban értékelték a menedzsment teljesítményét, melyből két esetben az alkalmazott teljesítménymutatók teljes mértékben megegyeztek a beosztottak teljesítménymutatóival. Csak három bank kötötte a menedzserek bónuszait azok teljesítményértékelési eredményeihez, míg a többi öt intézményben a bónuszok megállapítása hierarchikus folyamat volt, amelyet diszkrecionális szempontok jelentősen befolyásoltak. Az előbb említett három banknál a teljesítmény mérésénél pénzügyi és nem pénzügyi kritériumok egyaránt szerepet kaptak, ugyanakkor a kockázati és a célok elérésének időhorizontját figyelmen kívül hagyták. Ezekben az intézményekben a kontroll funkciókat ellátók teljesítményének megítélése független volt az általuk ellenőrzött területek eredményétől. A bankok egyikénél sem tartalmazta a javadalmazási politika, hogy a különböző javadalmazási formák nem korlátozhatják az intézmények tökemegfelelését.

A válaszadók többségénél a bónuszokat készpénzben fizették ki, ami nincs összhangban az FSB-elvekkel, mert a szerint a teljesítmény-javadalmazások nagyobb részét részvényben vagy részvényhez kötődő egyéb pénzügyi instrumentumban ajánlott teljesíteni. Ajánlott, de nem mindig teljesíthető. Ha a bankok nem tőzsdei cégek, vagy ha tőzsdén jegyzettek is, de részvényeik nem eléggé likvidek ahhoz, hogy a részvényárak viszonylag megbízhatóan tükrözzék a vállalat tényleges teljesítményét, illetve jövőbeli kilátásait, akkor a részvény nem megfelelő ösztönzési eszköz.¹⁵ A javadalmazási rendszerek halasztott kifizetésekre vagy a bónuszok visszakövetelhetőségére vonatkozó rendelkezéseket nem tartalmaztak.

Hat vizsgált bank menedzseri szerződése a vállalat összteljesítményéhez kötötte a bónuszokat, míg két bank nem bocsátotta rendelkezésre azon adatokat, amelyekből megállapítható lett volna, hogy ezen szempont szerint összhangban voltak-e az FSB- és a CEBS-elvekkel. Valamennyi bank menedzseri szerződése tartalmaztak végkielégítésekre vonatkozó záradékokat, amelyek azonban nem a hosszútávú értékteremtéshez vagy megfontolt kockázatvállaláshoz voltak kötve, hanem csupán az adott vezető vállalatnál töltött idejét vették figyelembe.

A javadalmazási rendszerek átláthatósága szintén jelentősen javítható. Valamennyi bank az éves jelentésben közzétette a

¹⁵ Egyes esetekben a menedzserek megtartása érdekében részvényopciókat adtak az anyabankok részvényeire azonban az adott leánybank hatása az anyabank eredményeire annyira elhanyagolható volt, hogy a felmérés során ezen instrumentumokat nem tekintettem relevánsnak.

felsővezetők összesített javadalmazását, de a kockázatvállalásra lényeges hatást gyakorló személyekét már nem. Egyik bank sem részletezte a javadalmazási rendszerének felépítését és jellemzőit.

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált bankok esetében jelentős változások szükségesek ahhoz, hogy javadalmazási gyakorlataikat összhangba hozzák az FSB és a CEBS elveivel.

5.2.4.2 Beszámoló a CEBS-elvek nemzeti szintű alkalmazásáról

A CEBS ugyanebben a témában készített felmérése némileg eltérő eredményre vezetett. 2010 júliusában a CEBS elvek nemzeti megfeleléséről készített beszámoló megállapítja, hogy javadalmazási kérdésekben jelentős előrelépés történt mind a felügyelet, mind a pénzintézetek részéről. A felügyeleti testületek napirendre tűzték a javadalmazási politikákat és gyakorlatokat, bár az ezekre vonatkozó konzultációkat nem tartotta eléggé érettnak, mégis megállapította, ezen a téren is a fejlődésnek voltak jelei. A beszámoló szerint a legnagyobb hiányosság a kockázattal korrigált teljesítmény-mérés volt.¹⁶

A beszámoló óvatosan fogalmaz, amikor megállapítja, hogy a kérdőíveken keresztül szolgáltatott információk minősége sok esetben attól függött, hogy az adott nemzeti felügyelet mennyire haladt előre az intézmények javadalmazási politikájának és gyakorlatának tényleges értékelésében. Azaz, sok esetben a nemzeti felügyelet által nyújtott információk a pénzügyi intézmények önértékelésén alapultak.

¹⁶ Lásd Committee of European Banking Supervisors (2010a), 5. és 6. pontok.

5.2.5 A javadalmazási elvek bevezetésével kapcsolatos kihívások

Az elvek bevezetését kétségkívül fel kellene gyorsítani, ha a szektor résztvevői a közeljövőben meg akarnak felelni a felügyeletek ajánlásainak és követelményeinek. Ahhoz, hogy a bankok a tevékenységüknek megfelelő, fenntartható javadalmazási és ösztönzési rendszert alakítsanak ki, számos gyakorlati kihívással kell szembenézniük. A kihívások természetének megértése alapvető fontosságú, hogy az elvek a gyakorlatban is érvényesüljenek, és ne csupán a javadalmazási politikák papíron deklarált részei legyenek.

5.2.5.1 Vállalatirányítással kapcsolatos kihívások

Valamennyi nemzetközi kezdeményezés sarkalatos pontja volt a javadalmazással kapcsolatos felelős vállalatirányítás, mert csak azon keresztül biztosítható a pénzügyi intézmények kockázati kitettségének megfelelő ösztönzési rendszerek kialakítása, áttekintése és fenntartása. Egyes dokumentumok részletes ajánlásokat adnak a pénzügyi intézmények vezető testületeinek vagy a nemzeti felügyeleteknek, mit és hogyan vizsgáljanak. Bárminemű részletes ajánlás is fölösleges, ha a pénzügyi intézmények vezetőinek, elsősorban a vezérigazgatóknak az elkötelezettsége hiányzik, vagy nem fektetnek kellő hangsúlyt a változások belső kommunikációjára és elfogadtatására. Ekkor az elvek végső célja, azaz a javadalmazási rendszerek összehangolása a hosszútávú vállalati célokkal és kockázatokkal, megvalósíthatatlan.

A felügyeleti testületeknek fel kell állítaniuk a javadalmazási rendszerek feletti valós kontrollt, amire legalkalmasabb eszköz egy erre dedikált javadalmazási bizottság. Még ez sem elégséges feltétel, amennyiben a bizottság csak formálisan tekinti át a hozzá eljuttatott jelentéseket, és nem folytat érdemi vitákat a kockázatkezeléssel, de akár a compliance-szel vagy a belső ellenőrzéssel, vagy nem foglalkozik a javadalmazási rendszerek részleteivel, mint például az egzakt méréseken alapuló teljesítmény-mérőszámok és a diszkrecionális aspektusok közötti egyensúllyal, vagy azzal, hogy ezen egzakt és/vagy diszkrecionális mérőszámok megfelelően tükrözik-e a vállalat hosszútávú céljait. A javadalmazási rendszerekről folytatott formális tanácskozások negatívan befolyásolhatják a felsővezetők elkötelezettségét a megfelelő javadalmazási és ösztönzési rendszerek kialakítása iránt.

A felmérés során a tapasztalatok azt mutatták, hogy a bankok kockázatkezelése sem feltétlenül érett az elvek által szorgalmazott szerep betöltésére. Az intézmények teljes szervezetét átszövő integrált kockázatkezelés koncepciója csak kevés bank esetében megfelelő érettségű, a többségnél a kockázatkezelést elkülönült folyamatnak tekintik még maguk a kockázatkezelők is. Ennek a problémakörnek a kifejtése túlmutat a tanulmány keretein, annyi azonban megállapítható, ha a pénzintézetekben nincs megfelelő kockázatkezelési kultúra, a felelős javadalmazási gyakorlatok kialakítása és fenntartása sem lehet hatékony.

A javadalmazási elveket csoportszinten kell bevezetni, különben a rendszer megkerülhető a leányvállalatok nyújtotta kiskapukon

keresztül. Az átláthatóság megköveteli, hogy a felsővezetők javadalmazásának közzétételekor ne csupán azt a részt közöljék, amelyet az illető az anyacégtől kapott, hanem azt is, amit esetlegesen a leánycégeknél. Minthogy a felsővezetők nem feltétlenül érdekeltek egy transzparens rendszer kiépítésében, az elvek csoportszintű bevezetése nagyban függ a jogalkotók és szabályozók ez irányú követelményeitől.

5.2.5.2 Technikai jellegű kihívások

A javadalmazási elvek bevezetése és alkalmazása technikai kihívások egész sorát veti fel a pénzügyi intézményeknél. Különösképpen ide sorolható a kockázattal korrigált teljesítménymutatók gyakorlati bevezetése és a halasztott kifizetések teljesítményhez kötése. A kihívások megoldása nem lesz sem egyszerű, sem azonnali. Ahhoz, hogy az ösztönzési rendszer az egyének viselkedését a vállalati céloknak megfelelően befolyásolja, nem elég, hogy az egyéni javadalmazásokat a vállalat egészének (akár kockázattal korrigált) teljesítményéhez kössék, hanem a kockázati korrekciónak meg kell jelennie az egyéni teljesítménymérésnél is. Ehhez több kérdésre elfogadható választ kell adni:

- Miként vehető figyelembe szervezeti átalakulások és fluktuáció esetén az egyéni teljesítmény mérésénél az egyén által megörökölt portfólió értéke és kockázata?
- Hogyan vethető össze egy osztály teljesítménye az előző évekkel, ha közben szervezeti változások történtek?

- Miként gyűjthetők össze a kockázattal korrigált teljesítménymutatókhoz szükséges adatok? Ennek hiányában a diszkrecionális elemeknek túlsúlya lehet a bónuszok allokációjánál.

Az elvek a halasztott kifizetéseket a jövőbeli teljesítményekhez (is) kötik, ami jelentős kihívások elé fogja állítani a pénzüzeteket, amennyiben azt a felsővezetői szint alatt is alkalmazni kívánják. Ahhoz, hogy ezt hatékonyan meg lehessen valósítani, szükséges egy adatbázis az egyéni és a szervezeti egység szintű teljesítményadatokról, amihez a megfelelő teljesítmény-mérőszámokat definiálni és az azok méréséhez szükséges adatokat rögzíteni kell. A felmérésben résztvevők többsége kétségét fejezte ki, hogy a kifizetések és a kockázatok időhorizontját a gyakorlatban össze lehet hangolni.

5.2.5.3 Külső tényezők

Minthogy a javadalmazás mindig is érzékeny kérdés volt és az egyéni érdekek jelentősen eltérhetnek a vállalati vagy a társadalmi érdekektől, elengedhetetlen a nemzeti felügyeletnek elkötelezettsége a javadalmazási elvek bevezetésére. Ahhoz viszont, hogy a rendszer fenntartható legyen, a játékszabályoknak azonosaknak kell lenni, azaz szükséges, hogy valamennyi nemzeti felügyelet elkötelezze magát a szabályok következetes betart(at)ása mellett, hogy ki lehessen zárni egy földrajzi arbitrázst a pénzüzetek székhelyeinek kiválasztásakor vagy a (jó) menedzserek megszerzésekor. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert a pénzügyi központok között kiélezett verseny folyik, és az

tapasztalható, hogy a szabályozás, illetve a felügyelet elnéző magatartása is a verseny egyik eszközévé vált, nemcsak az Európai Unió országai esetében, de globális szinten is. A felügyeletnek különböző mértékű szigora a szabályok betartatásában előbb-utóbb a javadalmazási elvek feladására késztetné azon országokat is, amelyek addig elkötelezettek és következetesek voltak a megfelelő rendszerek kiépítésében. Erre is utalhat a CRD III 6. pontja, ahol előírja az Európai Bizottság számára a javadalmazási politikákra vonatkozó elvek felülvizsgálatát 2013. április 1-ig, figyelembe véve a nemzetközi fejleményeket is.

Az egyenlő játékszabályok a pénzügyi szektoron belül is fontosak, ugyanis a javadalmazási rendszerek fenntarthatósága és megfelelő ösztönző hatása az egyén szintjén nem csupán a bankszektorban fontos, hanem a biztosítók esetében is. Amennyiben a bankokra szigorúbb javadalmazási szabályok vonatkoznak, mint például a biztosítókra, az megnehezíti vagy lehetetlenné teszi, hogy a bankok magukhoz vonzzák vagy megtartsák a jó szakembereket.

Szintén külső tényezőként említhetők az egyéni munkaszerződések záradékai, amelyek ellentmondanak a javadalmazási elveknek, mint például a garantált bónuszok vagy a végkielégítések azon formája, amely nem veszi figyelembe az egyén hozzájárulását a vállalat kockázatvállalásához. A meglévő menedzseri munkaszerződéseket nem könnyű módosítani, ugyanis ahhoz az egyén hozzájárulása kell. Amennyiben viszont a

szerződéseket nem módosítják, az tovább ronthat a bankszféra társadalmi megítélésén.

A javadalmazások összehangolása a jövőbeni kockázatokkal és teljesítményekkel lényegében kétféleképpen valósítható meg: halasztott kifizetésekkel és/vagy a már kifizetett bónuszok visszahívhatóságával. A halasztott bónuszkifizetések esetében adózási kérdések is felmerülnek, ugyanis nem mindegy, hogy az adót akkor vetik ki, amikor a bónuszt megállapították, vagy amikor ténylegesen megtörtént a kifizetés, ugyanis a halasztott kifizetések függnék a jövőbeni teljesítménytől. A kifizetett (és már megadóztatott) bónuszok visszahívása még érzékenyebb adózási probléma lehet.

5.2.5.4 A bevezetéssel kapcsolatos kihívásokra adott válaszok

Az elvek kiadását követően pár hónappal, 2010 márciusában az FSB megjelentetett egy tanulmányt¹⁷ a pénzüzetek javadalmazásának áttekintéséről, amelyben megállapította, hogy a technikai részletek további kidolgozásra szorulnak ahhoz, hogy támogassák az elvek hatékony alkalmazását, és felkérte a Bázei Bankfelügyeleti Bizottságot egy ezzel kapcsolatos dokumentum kidolgozására. Európai szinten a novemberben megjelent CRD III-ban az unió Tanácsa és Parlamentje felkérte a CEBS-et egy részletesebb iránymutatás kidolgozására, amelyben technikai magyarázatokkal segítik a pénzüzetek javadalmazási politikáinak összehangolását a CRD III rendelkezéseivel, azaz a javadalmazási elvekkel. Ezen dokumentum kidolgozását

¹⁷ Lásd Financial Stability Board (2010).

megelőzte a már említett CEBS beszámoló az elvek bevezetéséről.¹⁸

Mind a bázeli dokumentum, mind a CEBS 2010-es iránymutatása¹⁹ részletesen tárgyalja azon módszereket és technikákat, amelyek segítségével össze lehet hangolni a javadalmazási rendszereket a kockázatokkal és az intézmények hosszútávú céljaival, illetve amelyek alapján meghatározhatók a teljes javadalmazás állandó és változó része közötti megfelelő arányok. Természetesen a gyakorlati bevezetéskor ez sem mentesíti a pénzüzeteket a megfelelő mutatók kidolgozása, illetve az azokhoz szükséges adatbázisok létrehozása alól.

Az FSB a 2010 márciusi tanulmányában azt is leírta, jelentős eltérések vannak az országok között a javadalmazással kapcsolatos kötelező közzététellel kapcsolatosan, ami megnehezíti az adatok összevethetőségét, és így csökkenti a közzétett információk hatékonyságát. A közzététel egységesítése érdekében az FSB felkérte a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságot, amely 2010 decemberében kiadta az erre vonatkozó konzultációs dokumentumát.²⁰

¹⁸ Lásd Committee of European Banking Supervisors (2010a).

¹⁹ Lásd Basel Committee on Banking Supervision (2010c) és Committee of European Banking Supervisors (2010b).

²⁰ Lásd Basel Committee on Banking Supervision (2010d)

5.3 Vezérigazgató-váltások és az addig elrejtett veszteségek, kockázatok kimutatása, közzététele

Az ideális menedzseri ösztönzési rendszerek kialakításának jelentősek a korlátai, amelyek feltehetően mindig is teret hagynak a vezérigazgatóknak, általában a menedzsereknek a teljesítménymutatók és az eredmények diszkrét befolyásolására. A nem hatékony ösztönzési rendszereken keresztül pedig nem lehet tartósan elérni, hogy a menedzserek vállalatirányítási döntéseikkor, „saját érdekeiket” mellőzve, alkalmazkodjanak a tulajdonosok és a többi „stakeholderek” érdekeihez, növelve a társadalmi összhasznosságot. Felvetődik a kérdés, el kell-e fogadni ezt a helyzetet, és ehhez a feltételrendszerhez igazodva kell-e megoldást találni. Amennyiben a vezérigazgatók a hivatali idejük alatt egyre érdekeltőbbé válnak az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző funkciók, illetve a felügyeleti szervek sem képesek, ki kell használni a vezérigazgatók regnálásának kezdeti időszakát, amikor a valós helyzet feltárásában érdekeltek.

5.3.1 A bankok adózott eredményének elemzése

A pénzintézetekhez, azon belül különösen a kereskedelmi bankokhoz kapcsolódó kutatásoknak szigorú korlátja az üzleti titok. A bankok éves mérlegén és eredménykimutatásán túl az adatok nem publikusak, az pedig eleve elképzelhetetlen, hogy aggregált adatok mellett részletes bontásban ismertek és felhasználhatók legyenek. Természetesen, ha valaki egy adott

bankban dolgozik, akkor információi és számszerű ismeretei lehetnek, de azokat nem használhatja. Következésképpen a bankokhoz kötődő kutatásnál számszerű elemzés és igazolás nem, csupán a rendelkezésre álló publikus adatokat felhasználó illusztráció lehetséges.

A következő két táblázat hét magyarországi bank mérlegét és adózott eredményét tartalmazza, amelyek piaci részesedése, mérlegfőösszege alapján, megközelítően 80%. Ha nem vesszük figyelembe a két állami tulajdonú nem kereskedelmi típusú bankot (Magyar Fejlesztési Bank Zrt. és Magyar Export-Import Bank Zrt.), akkor a hét bank piaci részesedése a 80%-ot is meghaladja.

6. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK MÉRLEGFŐÖSSZEGEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)

Bank	2006	2007	2008	2009	2010	2011
OTP Bank Nyrt.	7,097,426	8,461,874	9,379,436	9,755,132	9,780,946	10,200,527
Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	2,153,027	2,421,650	3,182,491	3,064,497	3,228,940	2,870,743
Erste Bank Hungary Zrt.	1,779,868	2,020,708	2,630,447	2,902,656	2,953,552	3,247,936
MKB Bank Zrt.	1,997,183	2,461,770	2,885,426	3,106,646	2,939,188	2,943,961
CIB Bank Zrt.	1,874,437	2,275,653	3,038,800	2,757,200	2,494,871	2,524,372
Raiffeisen Bank Zrt.	1,585,170	2,062,067	2,570,390	2,369,871	2,367,908	2,300,271
UniCredit Bank Hungary Zrt.	1,334,675	1,554,912	1,761,789	1,737,136	1,546,836	1,697,889

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

7. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)

Bank	2006	2007	2008	2009	2010	2011
OTP Bank Nyrt.	187,096	208,548	241,068	150,326	118,126	83,800
Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	13,235	36,547	25,983	10,035	27,223	586
Erste Bank Hungary Zrt.	23,266	25,982	32,359	23,611	-1,986	-149,403
MKB Bank Zrt.	18,352	16,101	7,160	2,518	-108,165	-121,026
CIB Bank Zrt.	25,353	28,616	28,200	4,661	-23,500	-37,306
Raiffeisen Bank Zrt.	25,296	28,548	14,530	-3,927	-5,601	-88,882
UniCredit Bank Hungary Zrt.	19,110	21,944	29,112	15,491	18,795	14,516

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

Annak érdekében, hogy az adatok a kutatásra alkalmasak legyenek, a 2010-es és a 2011-es veszésgforrások közül kiszűrtem azokat, amelyek nem a normális banki üzletmenet következményei, hanem a kivetett rendkívüli bankadó, illetve 2011-ben a devizahiteleknek megengedett végtörlesztés negatív eredménye (lásd a 8. számú táblázatot).

8. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEI, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK (MILLIÓ FORINT)

Bank	2006	2007	2008	2009	2010*	2011**
OTP Bank Nyrt.	187,096	208,548	241,068	150,326	154,126	167,863
Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	13,235	36,547	25,983	10,035	42,249	50,024
Erste Bank Hungary Zrt.	23,266	25,982	32,359	23,611	11,993	-120,403
MKB Bank Zrt.	18,352	16,101	7,160	2,518	-94,205	-81,174
CIB Bank Zrt.	25,353	28,616	28,200	4,661	-10,390	542
Raiffeisen Bank Zrt.	25,296	28,548	14,530	-3,927	5,875	-54,847
UniCredit Bank Hungary Zrt.	19,110	21,944	29,112	15,491	27,715	28,483

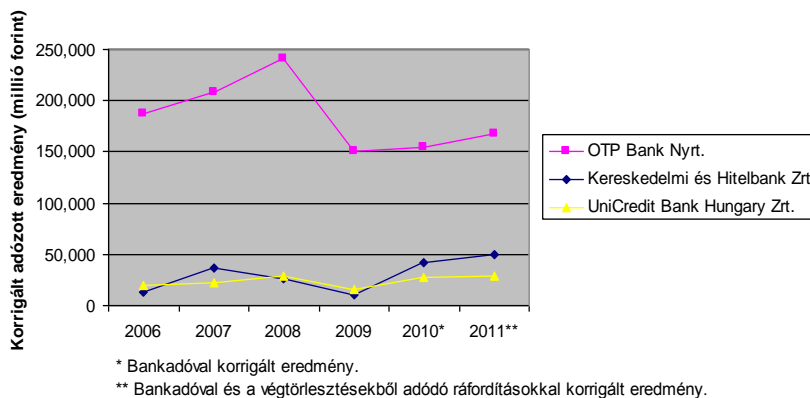
* Bankadóval megnövelt eredmény.

** Bankadóval és a végtörlesztésekből adódó ráfordításokkal korrigált eredmény.

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

Valamennyi bank esetében az adatok tükrözik a 2007 végén kezdődött válság hatását, amely zömében a 2009-es eredményekben jelenik meg. Egyes bankok esetében a válság hatása már a 2008-as eredményekben is tükröződik (lásd Kereskedelmi és Hitelbank Zrt, MKB Bank Zrt. és Raiffeisen Bank Zrt.), ami tovább folytatódik 2009-ben is.

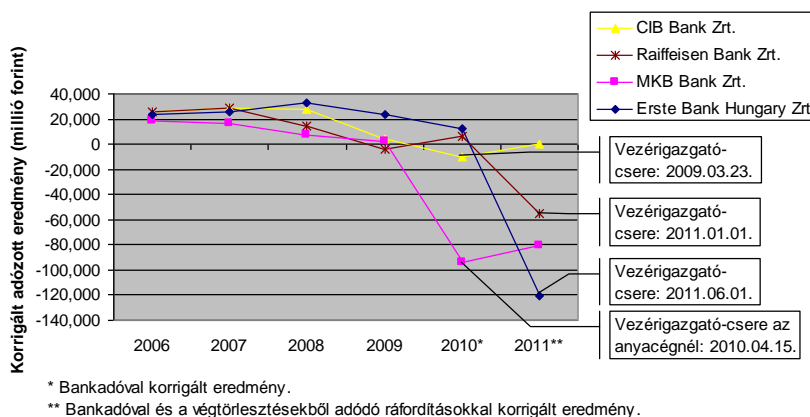
A korrigált adózott eredmények alakulása alapján az elemzett hét bank 2009 után két csoportra bontható. Az egyikbe azokat a bankokat soroltam, amelyeknél nem került sor vezérigazgató cserére (OTP Bank Nyrt, Kereskedelmi és Hitelbank Zrt. és Unicredit Bank Hungary Zrt.). Ezen bankok esetében, mint azt az 1. számú ábra is jól szemlélteti, 2009 után az eredmények felfelé korrigálódtak.



Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

1. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL NEM VOLT VEZÉRIGAZGATÓ CSERE

A másik csoportba tartozó bankok esetében, ahol 2010-2011 folyamán vezérigazgató csere történt, az eredmények lefelé korrigálódtak 2009 után, amit a 2. számú ábra szemléltet.



Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

2. SZÁMÚ ÁBRA: A KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEK ALAKULÁSA 2006 ÉS 2011 KÖZÖTT AZON BANKOK ESETÉBEN, AHOL IDŐKÖZBEN VEZÉRIGAZGATÓ CSERE VOLT

Feltűnően nagy a korrigált adózott eredmény csökkenése azon évek esetében, amelyekre az új vezérigazgatónak az első egy-két évben hatása volt (lásd a 9. számú táblázatot).

9. SZÁMÚ TÁBLÁZAT: A MAGYAR NAGYBANKOK KORRIGÁLT ADÓZOTT EREDMÉNYEINEK ÉVES VÁLTOZÁSA, KONSZOLIDÁLT IFRS ADATOK

Bank	2007	2008	2009	2010*	2011**
OTP Bank Nyrt.	11.5%	15.6%	-37.6%	2.5%	8.9%
Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	176.1%	-28.9%	-61.4%	321.0%	18.4%
Erste Bank Hungary Zrt.	11.7%	24.5%	-27.0%	-49.2%	-1103.9%
MKB Bank Zrt.	-12.3%	-55.5%	-64.8%	-3841.3%	-13.8%
CIB Bank Zrt.	12.9%	-1.5%	-83.5%	-322.9%	-105.2%
Raiffeisen Bank Zrt.	12.9%	-49.1%	-127.0%	-249.6%	-1033.6%
UniCredit Bank Hungary Zrt.	14.8%	32.7%	-46.8%	78.9%	2.8%

* Bankadóval megnövelt eredmény.

** Bankadóval és a végtörlesztésekből adódó ráfordításokkal korrigált eredmény.

A szürkével jelölt adatok az előző évek veszteségének pozitív korrekcióját jelentik.

Forrás: Saját összeállítás a bankok éves beszámolóí alapján

A CIB Bank Zrt. esetében, ahol a vezérigazgató csere 2009 márciusában történt meg, a 2009-es eredményromlás tovább folytatódott 2010-ben, ami a megnövekedett céltartalék képzés eredménye volt. A 2009-es korrigált adózott eredmény kevesebb mint egyötödére csökkent az előző évihez képest, míg a 2010-es évet a bank több mint 10 milliárd forint veszteséggel zárta. A Raiffeisen Bank Zrt, ahol a vezérigazgató csere 2011 elején volt, a 2011-es évben, elsősorban a képezett céltartalékok hatására, közel 55 milliárd forintos veszteséget könyvelt el, szemben a 2010-es közel 6 milliárd forintos nyereséggel. Hasonló dinamika bontakozott ki az Erste Bank esetében is, ahol hasonló okok következtében a 2011-es korrigált adózott veszteség meghaladta a 120 milliárd forintot, míg egy évvel korábban a bank 12 milliárd forintos nyereséggel zárt. Ezen bank esetében a vezérigazgató-váltás 2011 júniusában történt meg. Az MKB Bank, amely anyacégnél 2010 áprilisában következett be a vezérigazgató-

váltás, a 2010-es 94 milliárd forintos veszteségre 2011-ben további 81 milliárd forint veszteséget halmozott.

Természetesen hozzá kell tenni, hogy a százalékban magas csökkenések az előző év alacsony eredményének is a következménye, viszont az abszolút számokat tekintve sem elhanyagolható mértékű veszteségekről beszélhetünk valamennyi bank esetében. Az Erste Bank megközelítőleg 120 milliárd forintos, az MKB Bank 94 milliárd forintos, a CIB Bank 10 milliárd forintos, a Raiffeisen Bank megközelítőleg 55 milliárd forintos veszteséget könyvelt el (semlegesítve a bankadó és a devizahiteleknek megengedett végtörlesztés negatív eredményét).

Feltételezhetően a vezérigazgató-váltás mind a négy banknál elsősorban a portfólióromlás eredménye volt. Az új vezetőknek érdekük volt a portfólió kitisztítása, a meglévő veszteségek feltárása és elszámolása.

5.3.2 Hogyan tovább?

A banki menedzsment, elsősorban a vezérigazgató működését ellenőrző intézményi megoldások részletes áttekintése után, megismerve az előbb felsorolt négy magyar bank adózott eredményének az alakulását, egy újabb és rendkívül egyszerű eszköz bevezetését tartom indokoltnak: a vezérigazgatók megbízási idejének maximalizálását. Ha a vezérigazgató menedzseri munkaszerződését úgy kötik meg, hogy a szerződés a mai gyakorlatnak megfelelően előre meghatározott konkrét

időtartamra vonatkozik, és a szerződés meghosszabbítása csak abban az esetben lehetséges, ha az újrakinevezéssel nem lépi át az előre meghatározott időtartam korlátot, azaz maximalizálják az operatív vezetői szerepének időtartamát, akkor a banki hitel- és befektetési portfólió irreális minősítéséből adódó kockázati céltartalék képzés a bank valós eredményét kevésbé torzíthatja. A ciklus lejártával az új vezérigazgató érdeke lesz a kockázati céltartalék alacsony szintjének leggyorsabb kimutatása, és annak korrigálása, mert annak elmulasztása egyrészt a következő gazdasági évben már az új vezérigazgató munkáját minősítené, másrészt a jobb teljesítmény értékelését a lehető legalacsonyabb induló adózott eredmény kimutatása elősegítené.

Az új vezérigazgató kifejezést értelmezni és a lehető legpontosabban definiálni kell, mert előfordulhat olyan megoldás is, amely szerint jogilag új a vezérigazgató, viszont különösebb elemzés nélkül is belátható, hogy lényegében nem, mert nem független. Ha egy anyabank több leánybankjának vezérigazgatóit ciklusonként körbeforgatják, akkor az új vezérigazgatók függetlensége megkérdőjeleződhet (hasonló a probléma ahhoz, amikor a könyvvizsgálók forognak körbe).

Az új vezérigazgató függetlenségének biztosítása megoldható feladat. A mai gyakorlat szerint is a felügyeletnek a vezérigazgató személyét el kell fogadnia, az elfogadás szempontjai (végzettség, szakmai gyakorlat) kiegészíthetők a függetlenség feltételének a szakszerű vizsgálatával. A jövőben az Európai Unió döntéshozói a felügyeleti kontrollt szigorítani kívánják, és a nemzeti határok helyett uniós szintű szabályozást és ellenőrzést szándékoznak

bevezetni, amibe egy új szempont figyelembevétele feltétlenül javasolható.

A bankok – ha a vezérigazgató kinevezésének ciklusát szuverén módon határozhatják meg – az új szabályozással is visszaélhetnek. Célszerű a jelenlegi tervezethez igazodva az Európai Központi Bankhoz delegát felügyeleti tevékenységet úgy megfogalmazni, hogy az kiterjedjen a vezérigazgatók kinevezési időtartalmának a maximálizálására is.

6 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A részvénytársaság megjelenése lehetővé tette a korlátlan tőkeegyesítést, de ezzel együtt a tőketulajdon és a tőke működtetése szétvált. A tőketulajdonos és a tőkeműködtető (a menedzsment) kettőssége óhatatlanul érdekkülönbséget, ezzel együtt érdekütközést válthat ki. Az igazgatóság és a felügyelőbizottság együtt a társaság irányítását és ellenőrzését igyekezett biztosítani több-kevesebb sikerrel. A kevesebb siker az ellenőrzéshez kapcsolódott, és a független könyvvizsgálat elterjedése éppen ezt a hiányosságot kívánta kezelni. Emellett hivatalosan a felügyelőbizottsághoz rendelt belső ellenőrzési osztály (csoport) segítette a felügyelőbizottságot ellenőrzési tevékenységében. Sem a független könyvvizsgáló, sem a belső ellenőrzés nem tudott a menedzsmenttől teljes mértékben függetlenedni.

Újabb próbának nevezhető az igazgatótanács lehetősége. Az igazgatóság és a felügyelőbizottság formális összevonása az összetétel szigorú szabályozásával együtt javulhat, azaz az esetleges érdekkonfliktust csökkentheti. Újabb próbálkozás volt az audit bizottság létrehozása, ami leginkább a magas szintű számviteli ismeretekkel rendelkező szakértők bekapcsolására épül.

Mindezek együtt jelentős mértékben javították az irányítás és az ellenőrzés közötti harmóniát, de azt azért bátorság lenne kijelenteni, hogy mindenfajta konfliktus lehetősége kizáródott. Minden valószínűség szerint tökéletes megoldást nem lehet

kialakítani, de az érdekütközés lehetőségét, akár újabb szabályozással is, meg kell próbálni minimalizálni.

Mi lehet az oka, hogy tökéletesként elfogadható megoldás úgy tűnik nincs?

- A részvényesek mint tulajdonosok és a menedzsment nem azonos, hanem szétszórt időtávra igyekeznek érdekeiket maximalizálni.
- A részvényesek sem egységesek a céljaikat, illetve azok időtávlátát tekintve. Például az a részvénytulajdonos, aki kizárólag rövid időszakra kíván részvénytulajdonos lenni, az árfolyamnyereség, aki hosszabb távon több évre tulajdonos, az osztalék növekedésében érdekelt.
- A részvénytársaságok egy része – a piac szempontjából dominánsak – akkora méretűvé növekedett, hogy az irányító felsővezetés és az ellenőrzés sem lehet képes teljes átfogó és a részletekre is kiterjedő áttekintésre.

Az előbbi okok nem zárhatók ki, de véleményem szerint nem elegendők magyarázatként. Nem véletlenül került középpontba Galbraith gondolatmenete és rendkívül kemény tétele a részvénytársaságok „átváltozásáról”: a részvényeseknek mint tulajdonosoknak nincs, vagy legfeljebb csak csekély beleszólásuk van a mamut méretű részvénytársaságok döntéseibe, azokat a technostruktúra hozza meg. Ha a részvénytársaságokat továbbra is a hajdani formájukban képzeljük el, amikor változatlanul a közgyűlés által választott igazgatóságokra testálják az irányítást és a stratégiai döntéseket, a felügyelőbizottságokra a működés testületi ellenőrzését, vagy a szintén a közgyűlés által választott

igazgatótanácsnak önmagán belül kellene az irányítást, a stratégiai döntéseket és még azok ellenőrzését is biztosítani, akkor a végeredmény nem lehet tökéletes. Az irányítás és az ellenőrzés rendszere nem veszi figyelembe, hogy a döntési kör más lett, a technostruktúra más logika szerint működik, mint a korábbi intézményi struktúra. A szükséges korrekciót a független könyvvizsgáló és az audit bizottság léte sem képes megtenni.

A részvénytársaság inherens problémáival kell a pénzügyi intézményeknek is szembesülniük. Anélkül, hogy misztifikálni akarnám a pénzügyi szektor szerepét, nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a bankok a hitelezésen keresztül a gazdaság „motorjai”. A bank viszont – sajátos analógiával élve – az atomerőműhöz hasonlóan veszélyes üzem. Robbanhat, igaz, hogy nem a környezetében lakók egészségét és életét veszélyezteti, hanem „csupán” a betétesek egzisztenciáját, jövőendő életét vagy közvetett módon az adófizetők életszínvonalát. A bankok működését – hasonlóan az atomerőművekhez – állami hatóságok folyamatosan ellenőrzik (felügyelet, kartellhivatal, fogyasztóvédelmi hatóság stb.), az állami tulajdonú jegybank a pénzteremtés folyamatát, azaz a monetáris politikát szabályozza, irányítja és szigorúan felügyeli a fizetési forgalmat.

A sokoldalú és szigorú vélelmezett szabályozói, bankfelügyeleti, de akár tovább sorolhatnánk, tulajdonosi, könyvvizsgálati vagy belső ellenőrzések ellenére hibás döntések születtek és születnek, amelyeknél az elfogadható „selejt” mértékét nehéz pontosan megbecsülni. Amit látunk, hallunk, tapasztalunk az az

időközönként kitörni akaró, de megakadályozható vagy a ténylegesen kitörő bankpánik vagy a keresztfinanszírozásokon keresztül egymásra utalt pénz- és tőkepiaci szereplők rendszerszintre emelkedett likviditási és szolvencia problémái.

Mi a megoldás? Mert bank kell. A bankok esetében pedig jobb vállalati forma, mint a részvénytársaság, nem ismert. A tőzsdén keresztüli nyilvánosság kevés, ezért más megoldásra kell törekedni.

A kutatásom elején a tulajdonosokat képviselő **belső** szervezeti megoldások (igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság, belső ellenőrzés) javításának lehetőségeit mérlegeltem. A tulajdonosok érdekeinek a nem megfelelő érvényesítéséről már sokan írtak, és az évek során sok megoldási javaslat született, mégis visszatérő a probléma. Közvetkeztetésem csak az lehet, talán máshol kell keresni a megoldást.

Emellett szóló érv az is, hogy a bankok esetében a tulajdonosokon túl más felek, „stakeholderek” (betétesek, de akár általánosságban véve az adófizetők) érdekeit is figyelembe kell venni, úgymond társadalmi összhasznosságra kell törekedni. A más irányú keresés érdekében a **külső** ellenőrző feladatokat ellátó szervezeteket (könyvvizsgálók, bankfelügyelet) is bevontam a vizsgálatba. Kiderült, a könyvvizsgálók függetlenségére nagyobb garancia kell, amit a felügyelet aktívabb szerepvállalása tudna biztosítani. A megoldás szükséges, de nem elégséges: az információk valódi birtokosa a menedzsment, rájuk utalt valamennyi belső és külső felügyeleti szerv, szervezet. Mindaddig, amíg a menedzsment nem kerül a centrumba, csak tüneti kezelés lehetséges. A

menedzsmentet mint az információk valódi birtokosait kell érdekeltté tenni, hogy döntéseiknél a társadalmi összhasznossághoz igyekezzenek közelíteni. A legkézenfekvőbb ösztönzési módnak a javadalmazásuk adódott.

A bankok javadalmazási gyakorlatainak vizsgálata alapján azonban megállapítható, hogy azok különböző mértékben vannak összhangban az FSB és a CEBS elveivel. Hiányosságokat főleg a vállalatirányítás, illetve a javadalmazások és a kockázatok összhangja mutat. Ahhoz, hogy az elveket hatékonyan alkalmazzák a gyakorlatban, mind a vállalatvezetésben, mind a kockázatkezelésnél a formai változásokon túl jelentős koncepciós változtatásokra is szükség lenne. A kérdés „csupán” az, hogy a pénzüintézetek vezetőiben, illetve azon személyekben, akik jelentős befolyással bírnak az adott pénzüintézet vállalatvezetési kultúrájára és kockázati kitettségére, megérett-e ezen igény.

A munkavállalók megfelelő viselkedését a transzparens ösztönzési és javadalmazási rendszereken keresztül lehet hatékonyan alakítani. Ezt segítheti a vezetés verbális és magatartásbéli kommunikációja, ha az a vezetők értékeit tükrözi. Az új javadalmazási rendszerek ösztönző ereje gyenge lesz, ha az alkalmazottak nem ismerik vagy nem értik teljesítményük mérésének módszertanát és technikáját, vagyis miként határozzák meg mozgóbérüket, bónuszukat.

A megfelelő kockázati mérőszámok hiánya nem lehet kifogás a javadalmazási elvek bevezetésekor. Ha nem állnak rendelkezésre megfelelő adatok (ami feltételezhető), akkor a pénzüintézeteknek el kell kezdeni a kockázattal korrigált teljesítménymérésekhez

szükséges adatbázis kiépítését. Az egyéni teljesítmények mérésekor mind a pénzügyi, mind a nem pénzügyi mutatókat figyelembe kell venni, de utóbbiaknak, mint például az etikai kódex vagy a kockázatkezelési és compliance politikák betartásának, nagyobb súlyt kell kapniuk.

A Bazel II második pillérét egyebek között kiegészítették a javadalmazási rendszerekből adódó kockázatok figyelembevételével is, ami viszont a javadalmazási rendszerek nem megfelelő ösztönzéséből adódó kockázatok számszerűsítését feltételezi a tőkemegfelelés belső meghatározásakor. Az eddigi tapasztalatok alapján ezen kockázatok mérése súlyos feladat lesz mind a pénzintézetek, mind a felügyelvek számára.

A javadalmazás olyan terület, ahol az önszabályozás nem kellően hatékony, így a külső szabályozás elengedhetetlen a rossz javadalmazási és ösztönzési rendszerek által generált túlzott kockázatvállalás magakadályozására. A felügyelveknek bővíteniük kell eszköztárukat, a javadalmazási rendszereket folyamatosan vizsgálni kell a stabil pénzügyi rendszer biztosításához. Mind a felügyelveknek, mind a pénzügyi intézményeknek nem volna szabad megfeledkezniük a pénzügyi és gazdasági válság eseményeiről, az események kapcsán megfogalmazott azonnali javaslatokról, egyszerűen a tanulságokról még akkor sem, amikor a szebb idők visszatérnek.

A banki javadalmazási rendszerek reformja első látásra úgy tűnt, megoldást hozhat a menedzserek és a tulajdonosok, illetve a „stakeholderek” érdekeinek közelítésére. Az első tapasztalatok alapján azonban azt kell mondani, hogy – amennyiben az nem

párosul más megoldásokkal – hosszútávon nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalási kedvét. Elsősorban azért, mert a kockázattal korrigált teljesítmények mérésére rendkívül szofisztikált rendszerre van szükség, másrészt a teljesítménymérési rendszert a menedzsment működteti, így a manipulációt nem lehet kizárni. A kezdeményezést azonban nem kell elvetni. Amennyiben a javadalmazási rendszereken túl maximalizálják a vezérigazgatók megbízatásának időtartamát és ezzel együtt a banki vezetők bónuszait pár éves halasztással, lehetőleg a megbízatásuk lejártá után egy-két évvel fizetik ki, megvan a lehetőség, hogy az új vezérigazgató áttekintse a helyzetet és felfedje, ha a teljesítmény alapú javadalmazási rendszert és azon keresztül a számviteli nyilvántartásokat manipulálták.

További vizsgálatokat igényel annak megállapítása, mi a vezérigazgatók optimális hivatali ideje, hány évben kell maximalizálni megbízatásukat, illetve mikor független az új vezérigazgató. A függetlenség összes szempontját nem lehet leírni, de jobb közelítést kell adni, ami támpont lehet a felügyeletnek.

Ha a vezérigazgatók megbízatási idejének maximalizálása sem hozna megoldást, azaz válságok esetén megkérdőjeleződne a bank szolvenciája, akkor az államnak a betétesek védelme érdekében be kell avatkozni. Ahhoz, hogy ez a beavatkozás ne sértse az adófizetők érdekeit, szigorúan ketté kell választani a kereskedelmi és a befektetési bankokat. A befektetési bankok ügyfeleinek tisztában kell lenni azzal, hogy különösen nagy kockázatú

terméket vásárolnak, míg a kereskedelmi bank betéteseit az állam teljes védelemben részesítené. A bank inszolvenciája esetén az állam jelképes összegért megvásárolná a bankot, azt feltőkésítené, lecserélné a menedzsmentet, és az új vezetés alatt rövid időn belül a működő bank nyereséggel privatizálható. Az adófizetők érdekei nem, hogy nem sérülnének, de akár javukat szolgálná. A veszteség pedig a korábbi tulajdonosoké és a korábbi vezetőké.

Eredményeim relevánsak lehetnek a felügyeletnek és a törvényhozóknak, akik a válság hatására a szabályozások megváltoztatását fontolgatják azért, hogy egy későbbi válság hatását tompítani lehessen.

7 ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Kutatásom alapján az alábbi új és újszerű tudományos eredmények fogalmazhatóak meg:

Eredmény I: A leánybankok belső ellenőrzési szervezeti egysége az anyacég ugyanezen szervezeti egységének tartozzon elszámolással, megtartva a beszámolási kötelezettségét a leánybank irányító-felügyelő testületei felé (igazgatótanács, audit bizottság, igazgatóság, illetve felügyelőbizottság).

A szakirodalom feldolgozása során egyértelművé vált, hogy adottságként kell kezelni a szétszórt tulajdonosi struktúrával együtt járó rövidtávú tulajdonosi érdekeket, illetve azt, hogy nem létezik tökéletes rendszer, amely az igazgatótanácsok, az igazgatóságok, a felügyelőbizottságok, illetve az audit bizottságok tagjait kellően informálttá, érdekeltté és egyben cselekvőképessé tudja tenni a vállalat felügyeletének ellátásához. Más módon, pontos tudományos szakkifejezéssel: az információs aszimmetria az idők során bevezetett újabb intézményi elemmel sem záródott ki. Van Peursem (2004 és 2005) véleménye, miszerint a belső ellenőrzés egy idő után elveszti objektivitását a menedzsmenttel szemben, kiegészítve Hermalin és Weisbach (1998), Hermalin (2005) és Ryan és szerzőtársai (2009) állításával, miszerint az igazgatótanács felügyelet mértéke csökken a vezérigazgatók hivatali idejének növekedésével, ami az igazgatóság objektivitásának csökkenését is jelenti, rendkívül súlyos

megállapítás. Javaslatom a belső ellenőrzés objektivitásának erősítése érdekében történt. Amennyiben a leánybank belső ellenőrzése az anyabank belső ellenőrzésének tartozik elszámolással, akkor munkáját az anyacég belső ellenőrzése értékeli és jutalmazza, illetve ha az anyacég belső ellenőrzési vezetője nevezi ki és menti fel a leánybank belső ellenőrzési vezetőjét, csökkenthető annak valószínűsége, hogy az igazgatóság objektivitásának csökkenése a belső ellenőrzés objektivitásának a csökkenését is eredményezze. Az eredményt újszerűnek és fontosnak tartom. A megoldás korlátja, hogy csak a leánybankok szintjére vonatkozik, az anyacég belső ellenőrzésének a függetlenségét nem javítaná.

Eredmény II: A könyvvizsgálók konkrét banki ügyféllel szembeni függetlenségét a felügyeletnek aktívan követnie kell. Ha a függetlenséggel kapcsolatban gyanú merül fel, akkor a felügyelet a mérlegelés után megvonhatja a könyvvizsgálótól a konkrét bank könyvvizsgálatra vonatkozó engedélyt.

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a könyvvizsgálók függetlenségére nagyobb garancia kell, amit a felügyelet aktívabb szerepvállalása biztosíthatna. Az eredményt újnak és fontosnak tartom, ugyanis amennyiben a könyvvizsgáló nemcsak a bank menedzsmentjének és tulajdonosainak tartozna elszámolással, hanem emellett a felügyelet figyelmére is számíthat, érdekeltabb lenne függetlenségének megtartásában, így ennek hozadékaként a pénz- és tőkepiacok számára fontos banki pénzügyi kimutatások hitelessége is javulhatna. A könyvvizsgálók függetlenségének mérlegelése során a felügyelet a könyvvizsgáló díjazását is

vizsgálhatná kizárva annak lehetőségét, hogy a bankok „extra” díjazáson keresztül kíséreljék meg a könyvvizsgáló „jóindulatát” elnyerni. A felügyelet vizsgálata arra is kiterjedhetne, hogy leánybanki szinten túl, bankcsoport-szinten létezik-e összeférhetetlenség, ami a leánybanki könyvvizsgálat eredményére hatással lehet. Erre a lehetőséget megadhatja az Európai Unión belül már létező felügyeleti kollégiumok, valamint a tervbe vett és előrehaladott állapotban lévő úgynevezett bankunió megszületése.

Eredmény III: A pénzügyi menedzserek javadalmazásánál pontosabb és szigorúbb szabályozással sem lehet a teljesítménymérések manipulációját kiszűrni, a pénzügyi eredmények manipulációmentes közzétételét elérni.

Jelentős feladat a teljesítményalapú javadalmazási rendszerek kiépítése, illetve sok feltételtől függ azok hatékony hosszútávú alkalmazása. A primér kutatás eredményeként egyértelművé vált, hogy a javadalmazási rendszerek csupán formai változtatása nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalási kedvét. Eredményem annyiban új, hogy rámutat, nincs az a tökéletes környezet, ahol a pénzügyi szektor meg tud felelni valamennyi feltételnek és hatékonyan képes szembeszállni valamennyi kihívással. Ezért a pénzügyi eredmények manipuláció-mentes közzétételére vonatkozó megoldást máshol kell megtalálni.

Eredmény IV: A pénzügyi vezérigazgatóinak megbízási idejét maximalizálni kell. Az új vezérigazgatónak az előző

időszakok döntéseitől, illetve az előző vezérigazgatótól függetlennek kell lenni.

A kutatás során bebizonyosodott, minél hosszabb ideje tölti be egy személy a vezérigazgatói funkciót, annál érdekeltőbb az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző funkciók, illetve a felügyeleti szervek sem képesek. A vezérigazgatók regnálásuk kezdeti időszakában még érdekeltek a valós helyzet feltárásában. Ezt az érdekeltségüket úgy lehet felhasználni, ha a vezérigazgatók megbízási idejét korlátozzák, hosszabbítás nem lehetséges, és így előre ismert hosszúságú periódusonként a vezérigazgató-váltás megtörténik. Az eredményt újnak és fontosnak tartom, mert ez bizonyulhat a leghatásosabb eszköznek a pénzügyi kimutatások valós tartalmának garantálására. A „koreográfia” folytatható és a pozitív hatás növelhető, ha a vezérigazgató mellett az igazgatótanács külső tagjainál is kötelező lenne a maximált időtartamú megbízási, az igazgatótanács belső tagjainál pedig a rotációs elv kötelező érvényű lenne.

Eredmény V: Kereskedelmi bank befektetési banki ügyletek nélkül nem kerülhet csődbe.

A kutatás során egyértelművé vált, hogy a betétesek és az adófizetők érdekeinek védelmét az szolgálná a legjobban, ha a kereskedelmi bankok nem végezhetnének befektetési banki tevékenységet. Ilyen feltételek mellett ha a felügyeleti hatóság az inszolvenciát egy kereskedelmi bankban kimutatja, és azt két független könyvvizsgáló megerősíti, akkor az államnak azonnal lépnie kellene. Az államnak alapvető érdeke a pénzügyi rendszer

stabilitásának a megvédése és fenntartása, így érdeke is lépni. Az állam (annak egy intézménye) a kereskedelmi bank összes részvényesétől a részvényeket jelképes (nullához közeli) árfolyamon megvásárolná (a részvénytulajdonos köteles lenne azt az államnak eladni); az igazgatóság és a felügyelőbizottság tagjait (az igazgatótanácsot), a vezérigazgatót, az igazgatóságon kívüli igazgatókat, a könyvvizsgálót, az audit bizottság tagjait azonnali hatállyal felmentené, és ideiglenesen újakat bízna meg; a kereskedelmi bank tőkéjét az inszolvencia kizárásához szükséges mértékben megemelné; és ami a legfontosabb: a betétekre (a passzív műveletek termékeire) teljeskörű állami garancia vonatkozna. Az ideiglenesen államosított kereskedelmi bank az állami tőkejuttatásnál (plusz kamat) nem kisebb vételáron privatizálható lenne. A veszteség a részvényeseké és az inszolvens bankért felelős vezetőké lenne, míg az államnak és – különös hangsúllyal – a banki ügyfeleknek veszteségük így nem keletkezne.

Mivel mindezideig, ismereteim szerint, ilyen gyakorlat még nem történt, következtetésem újszerűnek tekinthető.

8 ÖSSZEFOGLALÁS

8.1 Magyar nyelvű összefoglalás

A doktori értekezés megírását megalapozó kutatómunkám fő célja az volt, hogy megkíséreljem megválaszolni, miként érhető el leghatékonyabban a bankok fenntartható, zavartalan működése, figyelembe véve az elaprózott tulajdonosi struktúrában a nem egységes tulajdonosokon túli csoportok (betétesek, finanszírozók, akár az adófizetők) érdekeit is. Megvizsgáltam a részvénytársaságok sajátosságaiból adódó kérdéseket, a bank irányító és felügyelő testületeinek (igazgatótanács, igazgatóság, felügyelőbizottság, audit bizottság) hatékonysági problémáit, a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciókkal és intézményekkel (könyvvizsgálók, belső ellenőrzés, bankfelügyelet) kapcsolatos kérdéseket, a banki javadalmazási (ösztönzési) rendszerek megfelelőségét, illetve a vezérigazgató-váltások hatását a banki hitelfortfólióra képzett céltartalékok, azon keresztül a banki eredmények szintjére.

A disszertáció a deduktív kutatási módszertanra és szekunder adatok elemzésére épült azoknál a témaköröknél, ahol terjedelmes nemzetközi és hazai szakirodalom állt rendelkezésre. Ide tartoztak a részvénytársaságok irányító és felügyelő testületei, illetve a vállalatirányításon túli ellenőrző funkciók és intézmények. A szakirodalom feldolgozása során egyértelmű lett, hogy adottságként kell kezelni a szétszórt tulajdonosi struktúrával együtt járó rövidtávú tulajdonosi érdekeket, illetve azt, hogy nem

létezik tökéletes rendszer, amely az igazgatótanácsok, az igazgatóságok, a felügyelőbizottságok, illetve az audit bizottságok tagjait kellően érdekeltté és egyben cselekvőképessé tudja tenni a vállalati felügyelet ellátásához. Korábbi kutatások bizonyították, hogy mind az irányító-felügyelő testületek tagjainak, mind a belső ellenőrzésnek a bizalma nő a vezérigazgató és a menedzsment iránt az idő haladtával, ami csökkenti objektivitásukat. A belső ellenőrzés objektivitásának a javítása érdekében javasoltam, hogy a leánybankok belső ellenőrzési funkciói az anyacég belső ellenőrzési főosztályának tartozzanak elszámolással, illetve a leánybankok belső ellenőreinek javadalmazását az anyacég belső ellenőrzése állapítsa meg. Kutatásom során kiderült, hogy a könyvvizsgálók függetlenségére erősebb garancia kell, amit a felügyelet aktívabb szerepvállalása tudna biztosítani. Javasoltam, hogy a bankfelügyeletet fel kell hatalmazni, hogy megvonhassa a könyvvizsgálótól egy konkrét bank könyvvizsgálatára szóló megbízatását, amennyiben a könyvvizsgáló függetlenségével kapcsolatban gyanú merülne fel. A javasolt megoldások mindenképpen javítanak a helyzeten, de nem elégségesek, ugyanis az információk valódi birtokosa a menedzsment, így valamennyi belső és külső felügyeleti szerv, szervezet csak tőlük kaphat valós információt. A menedzsmentet mint az információk valódi birtokosait kell érdekeltté tenni, hogy döntéseiknél a társadalmi összhasznosság maximumához igyekezzenek közelíteni. A legkézenfekvőbb ösztönzési mód a javadalmazásuk.

A banki javadalmazás vizsgálata a fentiektől eltért, ugyanis a nemzetközi szervezetek (FSB és CEBS) banki javadalmazási

elvei újak, így kevés kutatási eredmény született ebben a témakörben. A helyzet feltérképezése érdekében az FSB- és a CEBS-elvek kiadása után egy évvel, 2010 áprilisa és júliusa között primer kutatást végeztem. Kérdőíves felmérés keretében vizsgáltam a magyar, a szlovák, a szlovén és a román bankoknál alkalmazott javadalmazási rendszerek elvi megfelelését. A felmérésbe bevont bankok nagyobb bankcsoportok tagjai voltak, anyavállalatainak nemzeti felügyeletei ajánlások formájában ösztönözték az anyabankokat az FSB-elvek csoportszintű alkalmazására. A primér kutatás alapján megállapítottam, hogy a bankok javadalmazási gyakorlatai különböző mértékben vannak összhangban az FSB és a CEBS elveivel. Hiányosságokat főleg a vállalatirányítás, illetve a javadalmazások és a kockázatok összhangja mutat. Ahhoz, hogy az elveket hatékonyan alkalmazzák a gyakorlatban, mind a vállalatvezetésben, mind a kockázatkezelésnél a formai változásokon túl jelentős koncepciós változtatásokra is szükség lenne. Egyértelművé vált, hogy a banki javadalmazási rendszerek reformja – amennyiben az nem párosul más megoldásokkal – hosszútávon nem fogja csökkenteni a banki vezetők túlzott kockázatvállalását. Ha az ösztönzési rendszereken keresztül sem lehet korrigálni hosszútávon a menedzserek viselkedését, akkor tényként kell kezelni a vezérigazgatók különböző érdekeltségét, és ehhez a feltételrendszerhez igazodva kell megoldást találni a társadalmi összhasznosság optimalizálására.

Ahhoz, hogy a bankoknál ne legyen „meglepetés”, azaz a betétesek pénze ne kerüljön veszélybe, illetve az államnak sem

kelljen az adófizetők pénzén közbeavatkoznia, elengedhetetlen, hogy a pénzügyi kimutatások tükrözzék a bankok valós pénzügyi és vagyoni helyzetét. A vezérigazgatók a kulcsszereplők ebben a kérdésben, ugyanis ők az információk valódi birtokosai. Bebizonyosodott, minél hosszabb ideje tölti be egy személy a vezérigazgatói funkciót, annál érdekeltőbb az eredmények felfelé korrigálásában, és ennek megakadályozására a különböző felügyelő és ellenőrző szervezeti egységek, tanácsok és bizottságok, illetve a felügyeleti szervek sem képesek. A vezérigazgatók regnálásának kezdeti időszakát kell ezért kihasználni, amikor még érdekelték a valós helyzet feltárásában.

A vezérigazgató-váltások hatásait a magyar nagybankok eredményére ugyancsak primer adatok elemzésével vizsgálatam. A szakirodalom bizonyította, hogy a vezérigazgatók pozíciójuk megtartása és javadalmazásuk optimalizálása érdekében érdekelték az eredmények oszcillálásának kisimítására: jobb időkben kevesebb eredményt mutatnak ki, hogy tartalékoljanak a rossz időkre, és fordítva. Figyelembe véve, hogy az elmúlt 3-4 esztendőben a bankok nehéz időket éltek át, feltételezésem az volt, hogy a bankok az eredményeiket felfelé korrigálták, amely elsősorban a hitelportfólióra képzett céltartalékok nem megfelelő képzésével történt, feltéve ha nem volt vezérigazgató-váltás. Ez utóbbi esetben az új vezérigazgatónak érdekében áll az eredmények korábbi felfelé „kozmetikázását” lefelé korrigálni, mert ha ezt elmulasztja, a későbbi időszakokban az ő „sara” lesz az alultartalékoltság. Eredeti célom az volt, hogy a banki hitelportfóliók minőségét, illetve a minőségi kategóriáinként

megképzett céltartalékok nagyságát vizsgálom, de sajnos az üzleti titokra hivatkozva a bankok nem tesznek közzé erre vonatkozó részletes adatokat, a felügyelet is csak szektor szinten összesített adatokat hoz nyilvánosságra. Feltételezésem igazolására így hét magyar nagybank 2006-2011 közötti éves eredményét, illetve az éves eredmény dinamikáját használhattam. Az elemzett adatok alapján megállapítható volt, hogy a magyar nagybankok esetében a vezérigazgató csere esetén a bankok eredményei csökkentek, elsősorban a hitelfortfólióra képzett céltartalékok növelésével, azaz az új vezérigazgatók a korábban meg nem képzett céltartalékokat megképezték. Adódott a következtetés: amennyiben maximalizálják a vezérigazgatók megbízatásának időtartamát és ezzel együtt a banki vezetők bónuszait pár éves halasztással, lehetőleg a megbízatásuk lejártá után egy-két évvel fizetik ki, lehetőség adódik, hogy az új vezérigazgató áttekintse a helyzetet és felfedje, ha a teljesítmény alapú javadalmazási rendszert, illetve a számviteli nyilvántartásokat manipulálták.

Ha a vezérigazgatók megbízatási idejének maximalizálása sem hozna megoldást, azaz válságok esetén megkérdőjeleződne a bank szolvenciája, akkor az államnak a betétesek védelme érdekében be kell avatkozni. Ahhoz, hogy ez a beavatkozás ne sértse az adófizetők érdekeit, szigorúan ketté kell választani a kereskedelmi és a befektetési bankokat. A befektetési bankok ügyfeleinek tisztában kell lenni azzal, hogy különösen nagy kockázatú terméket vásárolnak, míg a kereskedelmi bank betéteseit az állam teljes védelemben részesítené. A bank inszolvenciája esetén az állam jelképes összegért megvásárolná a bankot, azt feltőkésítené,

lecserélné a menedzsmentet, és az új vezetéssel rövid időn belül a működő bank nyereséggel privatizálható. Az adófizetők érdekei nem sérülnének, akár javukat is szolgálná. A veszteség a korábbi tulajdonosoké és a korábbi vezetőké. Egyszóval: a társadalmi összhasznosság javulna.

Ma már az Európai Unió szintjén aktuális téma a felügyeleti kontroll szigorítása és az uniós szintű szabályozás és felügyelet bevezetése. Kutatási eredményeim relevánsak lehetnek a felügyeleteknek és a jogalkotóknak, akik a válság hatására a szabályozás változtatását fontolgatják. Új szabályozással egy későbbi válság hatása tompítható.

8.2 Angol nyelvű összefoglalás

The primary objective of my research was to address the question how – within a fragmented ownership structure – uninterrupted and sustainable operation of banks could be achieved in the most efficient way taking into consideration not just the interest of the shareholders, but also the interests of other stakeholders (deposit/account holders, financiers, even taxpayers). I examined questions arising from the specific nature of the limited liability companies, the efficiency problems of the banks' management and supervisory bodies (board of directors, management board, supervisory board, audit committee), issues related to the control functions and institutions beyond corporate governance (external auditors, internal audit, bank supervisory authority), the adequacy of the banks' remuneration (incentive) systems, and the impact of

the change of chief executive officers (CEO) on the level of loan loss provisions (LLP) and, through that, on the banks' results.

The doctoral thesis is based on a deductive research methodology and analysis of secondary data in the areas, where international and Hungarian studies are available. These areas are the managing and supervisory bodies of limited liability companies, and controlling functions and institutions beyond corporate governance. While studying the literature, it became obvious that the short-term interests of owners, which go along with a fragmented ownership structure, are to be treated implicit, as well as the fact that there is no perfect system that is capable of making the members of the board of directors, the management board, the supervisory board, and the audit committee interested and empowered enough to perform real supervision of the company. Previous studies have shown that the longer the cooperation, the stronger the trust of the members of the boards and the internal audit towards the CEO and the management, which in fact reduces the objectivity of the former. For the sake of the improvement of the objectivity of the internal audit, I suggested that the internal audit functions of subsidiary banks should be accountable to the internal audit function of the parent company. Also, the remuneration of the subsidiaries' internal auditors should be determined by the internal audit of the parent bank. My research made it apparent that stronger guarantees are needed for the independence of external auditors, which could be achieved by the banking supervision taking more active role. I recommended furnishing the banking supervision with the

authority to revoke the mandate of an external auditor in a specific bank, should suspicions arise over its independence. The suggested improvements would have positive effects, however they are insufficient considering that the real owner of the information is the management since all internal and external supervisory bodies and institutions can only get information through them. Therefore, the management, as the genuine holder of information, should be made interested to converge towards maximising the social utility in their decision making. The obvious mode of incentive is their remuneration.

Research into the subject matter of remuneration at banks differed from the above since the principles of remuneration at banks proposed by international organisations (FSB and CEBS) are new, and there has not been much research done in this field. In order to review the situation, a year after the release of the FSB and CEBS principles, between April and July 2010, I conducted a primary research. Based on a survey, I examined the compliance of the remuneration systems applied by Hungarian, Slovakian, Slovenian and Romanian banks with the said principles. The banks involved in the survey were members of major banking groups, whose parent banks were encouraged by their national supervisors to apply the FSB principles at group level. Based on the primary research I concluded that the compensation practices have varying degrees of alignment to the FSB and CEBS compensation principles, critical gaps exist with respect to the governance issues and the alignment of compensation payouts with risks. Effective implementation will require new governance

structures and conceptual change in the risk management. It became evident that in the long run the reform of the financial institutions' remuneration systems – if not combined with other solutions – will not decrease the bank managers' willingness to undertake excessive risks. If not even the incentive systems are effective to channel the managers' behaviours towards maximising the social utility, the different interest of the managers has to be taken implicit when seeking the solution.

In order not to get "surprised" by the banks, i.e. not to put the money of depositors in jeopardy and to avoid the state intervention at the expense of the taxpayers, it is of crucial importance that the financial statements show true and fair financial and capital position of banks. CEOs, as the real owners of information, are the key players in this. It was established that the longer a person serves as a CEO, the more interested they become in upward correction, which cannot be prevented even by the different supervisory and controlling bodies. Hence, it is the initial period of the reign of CEOs that should be utilized, the period in which they are interested in exploring and showing the real situation.

To examine the effect of the change of CEOs on the results of Hungarian big banks, I analyzed the data gained through primary research. As literature has shown, CEOs are interested in smoothing the oscillation of results: in better times they show lower results to set aside for bad times and vice versa. Considering the fact that in the past 3-4 years the banks have been going through rough times, my hypothesis was that the banks

corrected upwards their results primarily through setting aside insufficient level of LLPs, provided that there was no change of CEOs. In case of the change of the CEO, it is the interest of the new CEO to make downwards corrections of results (previously corrected upwards), because should they omit to do so at the beginning, later on the under provisioning will be their responsibility. Originally, my aim was to examine the quality of the bank loan portfolios as well as the provisions made by each quality category. Unfortunately the banks refuse to disclose detailed data on the quality of their portfolios and even the banking supervision publishes only sector-level aggregated data. Thus, to prove my hypothesis, I used the annual results of seven Hungarian banks from the period 2006-2011 and their dynamics. Based on the analysis of data I established: in cases when there was a change in the person of the CEO, the results of the bank dropped, primarily as a consequence of the increase of LLPs, i.e. the new CEOs set aside the provisions that had not been done in the previous periods. This led to a conclusion that if the mandate of the CEOs is maximized and their bonus is deferred to be paid out preferably couple of years after the expiry of their mandate, the new CEO will have a chance to review the situation and reveal if the incentive systems and the accounting records have been manipulated.

At the end, if not even the maximisation of mandates of CEOs brings solution and the solvency of a bank is put in question, the state should intervene to protect the interests of deposit holders. In order not to jeopardise the taxpayers' money with such

intervention, there must be a strict segregation between commercial and investment banks. The clients of investment banks must be aware of buying particularly high-risk products, while the deposit holders of commercial banks should enjoy full protection of the state. In the event of the insolvency of a bank, the state could buy the bank for a symbolic amount, increase its capital, replace its management, and the operating bank under the new management could shortly be privatised at a profit. The interests of the taxpayers would not only remain inviolate but this solution could even serve their benefit. The losses would be borne by the previous shareholders and the previous managers. In conclusion, the total social utility would be improved.

A topical subject matter these days at the level of the European Union is tightening up on supervisory control and the implementation of EU-level regulation and supervision. My findings could be relevant for the supervisory authorities as well as for the legislators who are contemplating amendments to regulations as a result of the crisis in order to mitigate the impact of a possible future crisis.

9 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A disszertáció elkészítésében sok segítséget kaptam. Köszönöm témavezetőmnek, Dr. Ligeti Sándor professzor úrnak, aki szakmai hozzáértéssel irányította munkámat. Köszönöm Dr. Balogh László dékán úrnak a hatalmas segítséget, amit doktorandusz társaimmal együtt kaptunk a képzés során. Köszönöm az elmúlt évek kaposvári és csíkszeredai konferenciák résztvevőinek a hasznos észrevételeit és javaslatait, doktorandusz társaimnak az előremutató beszélgetéseket, vitákat, amelyekből sokat tanultam. Köszönöm a disszertáció-tervezetem opponenseinek, Dr. Lukács Jánosnak és Dr. Wickert Irénnek, illetve a munkahelyi vita résztvevőinek – különösképpen Dr. Sarudi Csabának – hasznos és fontos észrevételeit, építő szándékú kritikáit, amelyek segítségemre voltak a doktori értekezésem egy tökéletesített változatának kidolgozásában. Végül, de nem utolsósorban köszönöm családomnak és barátaimnak az irántam tanúsított türelmet az elmaradt hétvégékért, ünnepekért és nyaralásokért. Támogatásuk nélkül nem lettem volna képes a doktori képzést befejezni.

10 IRODALOMJEGYZÉK

- Abbott, L.J. – Parker, S. (2000): Auditor Selection and Audit Committee Characteristics. *Auditing: Journal of Practice & Theory*, 19(2): 47-66.
- Abbott, L.J. – Park, Y. – Parker, S. (2000): The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud. *Managerial Finance*, 26(11): 55-67.
- Abdel-Khalik, A.R. (1993): Why do Private Companies Demand Auditing? A Case for Organizational Loss of Control. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 8(1): 31-52.
- Ádám György (1970): *Amerika Európában. Vállalatbirodalmak a világgazdaságban*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Adams, M.B. (1994): Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8): 8-12.
- Adams, M. (1997): Determinants of Audit Committee Formation in the Life Insurance Industry: New Zealand Evidence. *Journal of Business Research*, 38(2): 123-129.
- Ackerman, R.W. (1975): *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Ma; Harvard University Press.
- Allen, F. – Gale, D. (2007): *Understanding Financial Crisis*. Oxford: Oxford University Press, New York, NY.
- Allison, D.L. (1994): Internal Auditors and Audit Committees. *Internal Auditor*, February: 50-55.

- Anandarajan, A. – Kleinman, G. – Palmon D. (2010): Auditor Independence Research: Where Do We Stand? *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 11(1).
- Ashbaugh, H. (2004): Ethical Issues Related to the Provision of Audit and Non-Audit Services: Evidence from Academic Research. *Journal of Business Ethics* (June): 143-148.
- Ashbaugh, H. – LaFond, R. – Mayhew, B.W. (2003): Do Nonaudit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence. *The Accounting Review*, 78(3): 611-639.
- Bácskai Tamás – Bánfi Tamás – Járai Zsigmond – Sulyok-Pap Márta – Száz János (1991): *Értékpapírok és értékpapírpiaconok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Balázs Árpád – Tardos Ágnes (2006): A kapcsolat: A Basel II és az IFRS (Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok) összefüggései. *Hitelintézeti Szemle*, V. évfolyam 1-2. szám, 48-60. old.
- Bánfi Tamás – Kürthy Gábor – Bánfi Attila (2011): Szabályozás a pénzügyi válság(ok) után (között): kényszer és lehetőség. *Pénzügyi Szemle*, LVI. évf. 2011/2 sz. 191-210. old.
- Barabás Tünde (2011a): A pénzügyi javadalmazások „reformja”: válasz a pénzügyi válságra. *Hitelintézeti Szemle*, X. évfolyam 2. szám, 161-174. old.
- Barabás Tünde (2011b): Financial Industry Compensations: A System That Needs Change. In Gáspár-Vér, K. (ed.): *Financial and Economical Problems in the First Decade of the 21st Century*, Cluj-Napoca, Scientia.

- Basel Committee on Banking Supervision (2001): *Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors*. Basel: Bank for International Settlements, August.
- Basel Committee on Banking Supervision (2002): *The relationship between banking supervisors and banks' external auditors*. Basel: Bank for International Settlements, January.
- Basel Committee on Banking Supervision (2006): *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Bank for International Settlements, October.
- Basel Committee on Banking Supervision (2009): *Enhancements to the Basel II framework*. Basel: Bank for International Settlements, July.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010a): *Compensation Principles and Standards Assessment Methodology*. Basel: Bank for International Settlements, January.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010b): *Principles for enhancing corporate governance*. Basel: Bank for International Settlements, October.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010c): *Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration*. Consultative Document, Basel: Bank for International Settlements, October.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010d): *Pillar 3 disclosure requirements for remuneration*. Consultative Document, Basel: Bank for International Settlements, December.

- Basel Committee on Banking Supervision (2012): *The internal audit function in banks*. Basel: Bank for International Settlements, June.
- Bazerman, M.H. – Morgan, K.P. – Loewenstein, G.F. (1997): The Impossibility of Auditor Independence, *Sloan Management Review*, Summer Issue, 38:4.
- Beasley, M.S. (1996): Board of Director Composition and Financial Statement Fraud. *Accounting Review*, 71(4): 443-465.
- Beasley, M.S. – Carcello, J.V. – Hermanson, D.R. – Lapides, P.D. (2000): Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms. *Accounting Horizons*, 14(4): 441-454.
- Beaulieu, P. – Reinstein, A. (2006): The Effect of Accounting Research on the Beliefs of Practitioners: The Case of Auditor Independence. Paper presented at Auditing Section 2006 Mid-Year Conference.
- Beck, R. – Frecka, I.T. – Solomon, I. (1988): An Empirical Analysis of the Relationship Between NAS Involvement and Auditor Tenure: Implications for Auditor Independence. *Journal of Accounting Literature*, (7): 65-83.
- Beltratti, A. – Stulz, R. (2009): Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation. *ECGI Finance Working Paper No. 254*. Available at http://ssrn.com/abstract_id=1433502.

- Benston, G.J. – Hartgraves, A.L. (2002): Enron: What Happened and What We can Learn from it. *Journal of Accounting and Public Policy*, 21: 105-127.
- Berger, A.N. – Herring, R.J. – Szego, G.P. (1995): The role of capital in financial institutions. *Journal of Banking and Finance*, Elsevier, 19(3-4): 393-430, June.
- Berle, A.A. Jr. (1931): Corporate Powers as Powers in Trust. *Harvard Law Review*, 44: 1049-1074.
- Berle, A.A. Jr. (1932): For Whom Corporate Managers are Trustees. *Harvard Law Review*, 45: 1365-1372.
- Berle, A. – Means, G. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan.
- Bhattacharya, S. – Plank, M. – Strobl, G. – Zechner, J. (2002): Bank Capital Regulation with Random Audits. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 26: 1301-1321.
- Birkett, W.P. – Barbera, M.R. – Leithhead, B.S. – Lower, M. – Roebuck, P.J. (1999): *Internal Auditing: The Global Landscape*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs Florida.
- Blackwell, D.W. – Noland, T.R. – Winters, D.B. (1998): The Value of Auditor Assurance: Evidence from Loan Pricing, *Journal of Accounting Research*, 36(1): 57-70.
- Blahó András (1980): *A transznacionális vállalatok az új világ gazdasági helyzetben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Blue Ribbon Committee (1999): *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the*

Effectiveness of Corporate Audit Committees. NY: NYSE and NASD.

- Bou-Raad, G. – Capitanio, C. (1999): The Implications of Computer Hacking on the Internal Audit Function – A Banking Industry Study. *Internal Auditing*, 14(3): 36-41.
- Bou-Raad, G. (2000): Internal Auditors and a Value-Added Approach: The New Business Regime. *Managerial Auditing Journal*, 15(4): 182-186.
- Bradbury, M.E. (1990) The Incentives for Voluntary Audit Committee Formation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 9: 19-36.
- Brandon, D.M. – Crabtree, A.D. – Maher, J.J. (2004): Nonaudit Fees, Auditor Independence, and Bond Ratings. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(2): 89-103.
- Brealey, R.A. – Myers, S.C. (2005): *Modern vállalati pénzügyek*. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Brink, V.Z. – Witt, H. (1982): *Modern Internal Auditing: Appraising Operations and Controls*. John Willey, New York.
- Brother Layman (2011): *Az offshore halála, magánkiadás*.
- Buckley, R. (1979) *Audit Committees: their role in UK companies*. London: Auditing Practices Committee.
- Cadbury Committee (1992): *Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing Ltd.
- Carcello, J.V. – Hermanson, D.R. – Raghunandan, K. (2005a): Factors Associated with U.S. Public Companies' Investment in Internal Auditing. *Accounting Horizons*, 19(2): 69-84.

- Carcello, J.V. – Hermanson, D.R. – Raghunandan, K. (2005b): Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals. *International Journal of Auditing*, 9(2): 117-127.
- Carcello, J.V. – Neal, T.L. (2000): Audit Committee Composition and Auditor Reporting. *Accounting Review*, 75(4): 453-467.
- Carmassi, J. – Micossi, S. (2012): *Time to Set Banking Regulation Right*. Centre for European Policy Studies, Brussels.
- Center, W.J. – Nagy, A.L. (2004): Section 404 Implementation. Chief Audit Executives Navigate Uncharted Waters. *Managerial Auditing Journal*, 19(9): 1140-1147.
- Chaney, P.K. – Philipich, K.L. (2002): Shredded Reputation: The Cost of Audit Failure. *Journal of Accounting Research*, 40: 1221-1245.
- Chen, C.R. – Steiner, T.L. – Whyte, A.M. (2006): Does stock option-based executive compensation induce risk-taking? An analysis of the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(3): 915-945.
- Chesney, M. – Stromberg, J. – Wagner, A.F. (2010): Risk-Taking Incentives, Governance, and Losses in the Financial Crisis. 10th November 2010, available at <http://www.bf.uzh.ch/publikationen/pdf/2422.pdf> (letöltve: 2011. február 4.).
- Chow, C.W. (1982): The Demand for External Auditing: Size, Debt and Ownership Influences. *The Accounting Review*, 57(2): 272-291.

- Chung, H. – Kallapur, S. (2003): Client Importance, Nonaudit Services, and Abnormal Accruals. *The Accounting Review*, 78(4): 931-955.
- Church, B.K. – Zhang, P. (2005): The Effect of Non-Audit Services and Auditor Fee Disclosures on Asset Valuation and Auditor Litigation: Experimental Evidence. Working paper, Georgia Institute of Technology and University of Toronto.
- Claude, H. (1980): *A multinacionális társaságok és az imperializmus*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Cohen, J. – Krishnamoorthy, G. – Wright, A.M. (2002): Corporate Governance and the Audit Process. *Contemporary Accounting Research*, 19(4): 573-594.
- Coles, J.L. – Daniel, N.D. – Naveen, L. (2006): Managerial incentives and risk-taking. *Journal of Financial Economics*, 79(2): 431-468.
- Collier, P. (1993a): Audit Committees in Major UK Companies. *Managerial Auditing Journal*, 8(3): 25-31.
- Collier, P. (1993b): Factors Affecting the Formation of Audit Committees in Major UK Listed Companies. *Accounting and Business Research*, 23(91A): 421-430.
- Collier, P. – Gregory, A. (1996): Audit Committee Effectiveness and the Audit Fee. *European Accounting Review*, 5(2): 177-198.
- Collier, P. – Gregory, A. (1999): Audit Committee Activity and Agency Costs. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18: 311-332.

- Collins, J.H. – Shackelford, D.A. – Wahlen, J.M. (1995): Bank Differences in the Coordination of Regulatory Capital, Earnings, and Taxes. *Journal of Accounting Research*, 33(Autumn): 263-291.
- Committee of European Banking Supervisors (2009): *High-level principles for Remuneration Policies*. 20th April 2009, available at <http://www.c-ebs.org/getdoc/34beb2e0-bdff-4b8e-979a-5115a482a7ba/High-level-principles-for-remuneration-policies.aspx> (letöltve: 2010. március 16.).
- Committee of European Banking Supervisors (2010a): *Report on national implementation of CEBS High-level principles for Remuneration Policies*. June 2010, available at <http://www.c-ebs.org/documents/Publications/Other-Publications/Others/2010/ImplementationReportHLPR.aspx> (letöltve: 2010. október 16.).
- Committee of European Banking Supervisors (2010b): *Guidelines on Remuneration Policies and Practices*. 10th December 2010, available at <http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2010/Remuneration/Guidelines.pdf> (letöltve: 2011. február 4.).
- Cottell, P.G. – Rankin, L.J. (1988): Do Audit Committees Bias Auditor Selection? *Akron Business and Economic Review*, Winter 19(4): 87–103.
- Dangl, T. – Lehar, A. (2004): Value-at-Risk vs. Building Block Regulation in banking. *Journal of Financial Intermediation*, 13: 96-131.

- De Angelo, E. (1981): *The Auditor-Client Contractual Relationship: An Economic Analysis*. Ann Arbor, MI: UMI Research Press.
- Dechow, P. M. – Sloan, R.G. – Sweeney, A.P. (1996): Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Action by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, Spring, 13(1): 1-36.
- DeFond, M.L. – Jiambalvo, J. (1991): Incidence and Circumstances of Accounting Errors. *Accounting Review*, July, 66(3): 643-55.
- DeFond, M.L. (1992): The Association Between Changes in Client Firm Agency Costs and Auditor Switching. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 11(1): 16-31.
- DeZoort, F.T. (1997): An Investigation of Audit Committees' Oversight Responsibilities. *Abacus*, 33(2): 208-27.
- DeZoort, F.T. (1998): An Analysis of Experience Effects on Audit Committee Members' Oversight Judgements. *Accounting Organisations and Society*, 23(1): 1-21.
- Dewatripont, M. – Tirole, J. (1994): *The Prudential Regulation of Banks*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Di Noia, C. – Micossi, S. – Carmassi, J. – Peirce, F. (2009): *Keep it Simple – Policy Responses to the Financial Crisis*. Centre for European Policy Studies, Brussels, March.
- Dodd, E.M. Jr. (1932): For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7): 1145-1163.
- Doogar, R. – Rowe, S. – Sivadasan, P. (2012): Asleep at the Wheel (Again)? Bank Audits During the Financial Crisis.

Elektronikus példány elérhető: <http://ssrn.com/abstract=1982234> (letöltve: 2012. április 8.).

Dopuch, N. – King, R.R. – Schwartz, R. (2003): Independence in Appearance and in Fact: An Experimental Investigation. *Contemporary Accounting Research*, (Spring): 79-114.

Eichenseher, J. W. – Shields, D. (1985): Corporate Director Liability and Monitoring Preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 4: 13-31.

Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57–74.

Elder, R. – Zhou, J. – Chen, K. (2004): Non-Audit Services and Earnings Management by Commercial Banks. Midyear American Accounting Association Conference.

Erkens, D. – Hung, M. – Matos, P. (2012): Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18(2): 389-411.

Az Európai Parlament és a Tanács 2006. június 14-i 2006/48/EK irányelve a hitelintézetek tevékenységének megkezdéséről és folytatásáról.

Az Európai Parlament és a Tanács 2010. november 24-i 2010/76/EU irányelve a 2006/48/EK és a 2006/49/EK irányelvnek a kereskedési könyvre és az újraértékpapírosításra vonatkozó tőkekövetelmények, továbbá a javadalmazási politikák felügyeleti felülvizsgálata tekintetében történő módosításáról.

European Banking Federation (2010): *Remuneration policies after the crisis*. 27th April 2010, available at <http://>

www.ebf-fbe.eu/uploads/27%20April%20Remuneration%20Policies.pdf (letöltve: 2010. október 16.).

European Central Bank (2012): *The Role of Central Banks in Prudential Supervision*. Available at: http://www.ecb.int/pub/pdf/other/prudentialsupcbrole_en.pdf (downloaded on 15th September 2012).

European Commission (2009): *Commission Recommendation on remuneration policies in the financial services sector*. 30th April 2009, available at http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/directors-remun/financialsector_290409_en.pdf (letöltve: 2010. október 16.).

European Commission (2010): *Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*. Green Paper, 2nd June 2010, available at <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0284:FIN:EN:PDF> (letöltve: 2011. február 4.).

Fahlenbrach, R. – Stulz, R.M. (2009): Bank CEO incentives and the credit crisis. *NBER Working Papers 15212*, August, National Bureau of Economic Research, Inc.

Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88: 288-307.

Fama, E.F. – Jensen, M.C. (1983a): Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 327-349.

Fama, E.F. – Jensen, M.C. (1983b) Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301–325.

Ferrarini, G. (2012): Bankers' Compensation and Prudential Supervision: The International Principles. In Thomas, R.S.

- Hill, J.G. (eds.): *Research Handbook on Executive Pay*, Edward Elgar Publishing, Glos: 123-135.
- Financial Stability Board (2009): *Principles for Sound Compensation Practices, Implementation Standards*. 25th September 2009, available at http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf (letöltve: 2010. március 16.).
- Financial Stability Board (2010): *Thematic Review on Compensation*. Peer Review Report, 30th March 2010, available at http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_100330a.pdf (letöltve: 2010. október 9.).
- Financial Stability Forum (2009): *Principles for Sound Compensation Practices*. 2nd April 2009, available at http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf (letöltve: 2010. március 16.).
- Forbes, www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_d3_All%20industries_All%20countries_All%20states (letöltve: 2012. június 27.).
- Forbes, www.forbes.com/global2000/list/#p_1_s_d3_Major%20Banks_All%20countries_All%20states (letöltve: 2012. június 27.).
- Francis, J.R. – Wilson, E.R. (1988): Auditor Changes: A Joint Test of Theories Relating to Agency Costs and Auditor Differentiation. *The Accounting Review*, 63(4): 663-682.
- Frankel, R.M. – Johnson, M.F. – Nelson, K.K. (2002): The Relation between Auditors' Fees for Non-Audit Services and Earnings Management. *The Accounting Review*, 77(Supplement): 71-105.

- Fudenberg, D. – Tirole, J. (1995): A Theory of Income and Dividend Smoothing Based on Incumbency Rents. *Journal of Political Economy*, 103(1): 75-93.
- Galbraith, J.K. (1967): *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston. Megjelent magyar nyelven: Galbraith, J.K.: *Az új ipari állam*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970.
- Galloway, D. (1995): *Internal Auditing: A Guide for the New Auditor*. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida.
- Gaynor, L.M. – McDaniel, L. – Neal, T.L. (2005): The Effects of Joint Provision and Disclosure of Non-Audit Services on Audit Committee Members' Decisions and Investors' Preferences. Paper presented at Auditing Section 2005 Mid-Year Conference.
- Ghosh, A. – Moon, D. (2005): Auditor Tenure and Perceptions of Audit Quality. *The Accounting Review*, 80(2): 585-612.
- Gömöri András (2001): *Információ és interakció. Bevezetés az információs aszimmetria közgazdasági elméletébe*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Goodwin, J. – Seow, J.L. (2002): The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Prevention and Detection of Control Weaknesses, Fraud and Error: The Perceptions of Auditors and Directors. *Accounting & Finance* 42: 195-233.
- Guthrie, J. – Turnbull, S. (1995): Audit Committees: Is There a Role for Corporate Senates and/or Stakeholders Councils?

- Corporate Governance: An International Review*, 3(2): 78–89, April, Oxford.
- Guy, D.M. – Zeff, S.A. (2002): Independence and Objectivity: Retired Partners on Audit Committee. *CPA Journal*, July: 31-34.
- Gwilliam, D. – Kilcommins, M. (1998): The Impact of Audit Firm Size and Audit Committee on Perceptions of Auditor Independence and Financial Statement Reliability in Ireland. *Irish Accounting Review*, 5(1): 23-56.
- G20 (2008): *Declaration*. Summit on Financial Markets and the World Economy, the Washington Summit, 15 November 2008, available at http://www.g20.org/Documents/g20_summit_declaration.pdf (letöltve: 2010. október 16.).
- G20 (2009): *Leaders' Statement*. The Pittsburgh Summit, 24-25 September 2009, available at http://www.g20.org/Documents/pittsburgh_summit_leaders_statement_250909.pdf (letöltve: 2010. október 16.).
- Haka, S. – Chalos, P. (1990): Evidence of Agency Conflict Among Management, Auditors, and the Audit Committee Chair. *Journal of Accounting and Public Policy*, 9: 271-292.
- Harris, M. – Raviv, A. (1979): Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*, 20: 231-259.
- Harrison, J. R. (1987): The Strategic Use of Corporate Board Committees. *California Management Review*, 30(1): 109-125.

- Hatherly, D. (1999): The Future of Auditing: The Debate in the UK. *European Accounting Review*, 8(1): 51-65.
- Hellmann, T. – Murdock, K. – Stiglitz, J. (2000): Liberalization, Moral Hazard in Banking and Prudential Regulation: Are Capital Requirements Enough? *American Economic Review*, 90: 147-165.
- Hermalin, B. (2005): Trends in Corporate Governance. *Journal of Finance*, 50: 2351-2384.
- Hermalin, B. – Weisbach, M. (1998): Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88: 96-118.
- Hermanson, D.R. – Rittenberg, L.R. (2003): Internal Audit and Organizational Governance. In Bailey, A.D. – Gramling, A.A. – Ramamoorti, S. (eds.), *Research Opportunities in Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs Florida, 25-71.
- Hilfelding, R. (1960): *A fináncstőke*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Houston, J.F. – James, C. (1995): CEO compensation and bank risk: Is compensation in banking structured to promote risk taking? *Journal of Monetary Economics*, 36(2): 405-431.
- Hymer, S – Rowthorn, R. (1974): A multinacionális vállalatok és a nemzetközi oligopolista rendszer: a nem amerikai kihívás. Megjelent: Ádám György (szerk.): *Világkonszernek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- The Institute of Internal Auditors (2011): *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Magyarul: A Belső Ellenőrzés Szakmai Gyakorlatának Nemzetközi Normái, Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezete.
- Institute of International Finance (2009): *Compensation in Financial Services, Industry Progress and the Agenda for Change*. March 2009, available at <http://www.iif.com/regulatory/cmbp/> (letöltve: 2010. március 16.).
- Institute of International Finance (2010): *Compensation Reform in Wholesale Banking 2010: Progress in Implementing Global Standards*. September 2010, available at <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/REPORT%20Embargoed%20IIF-OW%20Compensation.pdf> (letöltve: 2010. november 11.).
- Iyer, V.M. – Rama, D.V. (2004): Clients' Expectations on Audit Judgments: A Note. *Behavioral Research in Accounting*, 16: 63-74.
- Jenkins, G.J. – Krawczyk, K. (2003): Nonaudit Services and Perceptions of Auditor Independence. *Journal of Applied Business Research*, 17(3): 73-78.
- Jensen, M.C. – Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jensen, M.C. – Murphy, K.J. (1990a): CEO incentives - it's not how much you pay, but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(3): 36-49.

- Jensen, M.C. – Murphy, K.J. (1990b): Performance pay and top-management incentives. *The Journal of Political Economy*, 98(2): 225-264.
- John, K. – Qian, Y. (2003): Incentive features in CEO compensation in the banking industry. *Economic Policy Review*, April: 109-121.
- Kalbers, L.P. – Fogarty, T.J. (1993): Audit Committee Effectiveness: an Empirical Investigation of the Contribution of Power. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 12(1): 24-49.
- Kalbers, L.P. – Fogarty, T.J. (1995): Professionalism and its Consequences: A Study of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 24(4), 602-611.
- Kalbers, L.P. – Fogarty, T.J. (1998): Organizational and Economic Explanations of Audit Committee Oversight. *Journal of Managerial Issues*, 10(2): 129-151.
- Kanagaretnam, K. – Krishnan, G.V. – Lobo, G.J. (2010): An Empirical Analysis of Auditor Independence in the Banking Industry. *Accounting Review*, 86(6): 2011-2046.
- Kanagaretnam, K. – Lobo, G.J. – Mathieu, R. (2003): Managerial Incentives for Income Smoothing through Bank Loan Loss Provisions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 20(1): 63-80.
- Kanagaretnam, K. – Lobo, G. – Yang, D. (2004): Joint Tests of Signaling and Income Smoothing Through Bank Loan Loss Provisions. *Contemporary Accounting Research*, 21(Winter): 843-884.

- Karch, K. (1928): *A részvénytársaságok kötelező revíziója*. Budapest.
- Kautz Gyula (1887): *A társulási intézmények a nemzetgazdaságban*. Budapest.
- Kindleberger, C.P. (1974): Amerikai közvetlen beruházások Európában és Japánban. Megjelent: Ádám György (szerk.): *Világkorszerek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kinney, W.R. – Palmrose, Z. – Scholz, S. (2004): Auditor Independence, Non-Audit Services, and Restatements: Was the U.S. Government Right? *Journal of Accounting Research*, (June): 561-588.
- Kisfaludi András – Szabó Marianna (szerk.) (2008): *A gazdasági társaságok nagy kézikönyve*. Budapest, Complex.
- Kleinman, G. – Palmon, D. – Anandarajan, A. (1998): Auditor Independence: A Review and Synthesis of the Literature. *Research in Accounting Regulation*, (11): 3-42.
- Kleinman, G – Palmon, D. (2001): *Understanding Auditor-Client Relationships: A Multi-Faceted Analysis*. Markus Weiner Publications, Inc.
- Knapp, M.C. (1987): An Empirical Study of Audit Committee Support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client Management. *Accounting Review*, 62(3): 578-588.
- Koch, C. – Weber, M. – Wüstemann, J. (2009): Can Auditors Be Independent? – Experimental Evidence on the Effects of Auditors' Client Type. Elektronikus példány elérhető: <http://ssrn.com/abstract=1004703> (letöltve: 2010. március 20.).

- Kornish, L.J. – Levine, C.B. (2004): Discipline with Common Agency: The Case of Audit and Nonaudit Services. *The Accounting Review*, (January): 173-200.
- Kowalczyk, D.S. (1987): *Cadmus' Operational Auditing*. Ronald Press Publication John Wiley & Sons, New York.
- Köhler A. G. (2005): Audit Committees in Germany – Theoretical Reasoning and Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review*, 57(July): 229-252
- Közgazdasági Enciklopédia (1929). Budapest, Atheneum.
- Krishnan, J. – Sami, H. – Zhang, Y. (2005): Does the Provision of Nonaudit Services Affect Investor Perceptions of Auditor Independence? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 24(2): 111-135.
- Kunitake, W. (1981): Do Audit Committees Favor the Large CPA Firms. *Journal of Accountancy*, August: 43-45.
- Kunitake, W. (1983): Auditor Changes by Audit Committees and Outside Directors. *Akron Business and Economic Review*, Fall: 48-52.
- Kwon, I.G. – Banks, D.W. (2004): Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5): 606-622.
- Laeven, L. – Levine, R. (2009): Bank Governance, Regulation and Risk Taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2): 259-275.
- Lee, T. – Stone, M. (1997): Economic Agency and Audit Committees: Responsibilities and Membership Composition. *International Journal of Auditing*, 1(2): 97-116.

- Lee, T. (2001): A Crisis of Confidence: US Auditing in the 21st Century. *International Journal of Auditing*, 5(1): 1-2.
- Lentner Csaba – Tarpataki János (2002): A nemzetközi pénzügyi intézmények és szabályozási tevékenységük a bankpiacon. Megjelent: Lentner Csaba (szerk.): *Bankszabályozás*, NYME-KTK – Soproni Pénzügyi Szakkollégium, Sopron, 43-85. old.
- Levine, R. (2004): The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence. *Policy Research Working Paper 3404*, World Bank. Available at http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDContentServer/IW3P/IB/2004/10/08/000012009_20041008124126/Rendered/PDF/WPS3404.pdf
- Levitt, A. (2000): *Renewing the covenant with investors*. A New York University Center for Law and Business szervezésében elhangzott nyilvános előadás.
- Ligeti Sándor – Sulyok-Pap Márta (szerk.) (2003): *Banküzemtan*. Budapest, Tanszék Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
- Ligeti Sándor (2009): A pénzügyi felügyeleték függetlensége, beszámoltathatósága. A határokon átnyúló pénzügyi tevékenység felügyelete. *Külgazdaság*, 53(1-2): 62-83.
- Lukács János (2011): A könyvvizsgálói szakma felelőssége és feladatai a pénz- és tőkepiaci szereplőkkel szemben megrendült bizalom helyreállításában. *Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach*. TAS Kiadó, Budapest. 129-134 old.

- Lukács János (2006): Gondolatok a felügyelő bizottság ellentmondásos szerepéről. *Társadalom és Gazdaság*, 28(1): 137-141.
- Macey, J. – O'Hara, M. (2003): The Corporate Governance of Banks. *Economic Policy Review*, 9(1): 91-107.
- Maher, M.W. (1981): The Impact of Regulation on Controls: Firm's Response to the Foreign Corrupt Practices Act. *Accounting Review*, 56: 751-70.
- Mauldin, E.G. (2003): Improving Auditor Independence – The Principles vs. Standards Debate: Some Evidence about the Effects of Type and Provider of Non-Audit Services on Professional Investors' Judgments. *Research in Accounting Regulation*, 16: 159-169.
- Mautz, R.K. – Neumann, F.L. (1970): *Corporate Audit Committees*. Illinois: Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois.
- McDonald, D. – Puxty, A.G. (1979): An Inducement-Contribution Approach to Corporate Financial Reporting. *Accounting, Organizations & Society*, 4(1/2): 53-65.
- McHugh, J. – Raghunandan, K. (1994): Hiring and Firing the Chief Internal Auditor. *Internal Auditor*, (August): 34-39.
- McMullen, D.A. (1996): Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees. *Auditing: Journal of Practice & Theory*, 15(1): 87-103.
- Menon, K. – Williams, J.D. (1994): The Use of Audit Committees for Monitoring. *Journal of Accounting and Public Policy*, 13: 121-139.

- Merton, R.C. (1977): An Analytic Derivation of the Cost of Deposit Insurance and Loan Guarantees: An Application of Modern Option Pricing Theory. *Journal of Banking and Finance*, 1: 3-11.
- Merton, R.C. (1978): On the Cost of Deposit Insurance When There are Surveillance Costs. *Journal of Business*, 51: 439-452.
- Milne, A. – Whalley, E. (2001): *Bank capital regulation and incentives for risk-taking*. Cass Business School Research Paper, London.
- Móczár József (2010): A globális pénzügyi válság anatómiája és tanulságai. *Pénzügyi Szemle*, LV. évfolyam 4. szám, 727-749. old.
- Mülbert, P.O. (2010): *Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms*. April 2010, SSRN eLibrary (letöltve: 2010. október 9.).
- Myers, J.N. – Myers, L.A. – Omer, T.C. (2003): Exploring the Term of the Auditor-Client Relationship and the Quality of Earnings: A Case for Mandatory Auditor Rotation? *The Accounting Review*, 78(3): 779.
- Nagy, A.L. – Cenker, W.J. (2002): An Assessment of the Newly Defined Internal Audit Function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3): 130-137.
- National Bank of Slovakia (2010): *Methodological Instruction of the Financial Market Supervision Unit of the National Bank of Slovakia*. No. 3/2010 of 3 May 2010 on the Creation of Remuneration Principles in Banks Required by the Committee of European Banking Supervisors,

available at http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/ORM/BankyAOcp/MU_3_2010_EN.pdf (letöltve: 2010. július 2.).

- Ojo, M. (2005): The External Auditor's Role in Bank Regulation and Supervision: Helping the Regulator Avoid Regulatory Capture. Munich Personal RePEc Archive, May. Available at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/1293/> (downloaded on 31st August 2008).
- Ojo, M. (2006a): Auditor Independence – Its Importance to the External Auditor's Role in Banking Regulation and Supervision. Available at <http://ssrn.com/abstract=1407177> (downloaded on 7th April 2012).
- Ojo, M. (2006b): The Role of the External Auditor in UK Bank Regulation and Supervision. Munich Personal RePEc Archive, September. Available at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/6828/> (downloaded on 31st August 2008).
- Ojo, M. (2007): The External Auditor's Role in Bank Regulation and Supervision: A Comparative Analysis between the UK, Germany, Italy and the US. Available at <http://ssrn.com/abstract=1407185> (downloaded on 7th April 2012).
- O'Sullivan, N. (1999): Board Characteristics and Audit Pricing Post-Cadbury: A Research Note. *European Accounting Review*, 8(2): 253-263.
- O'Sullivan, N. (2000): The Impact of Board Composition and Ownership on Audit Quality: Evidence from Large UK Companies. *British Accounting Review*, 32(December): 397-414.

- Parker, S. (2000): The Association Between Audit Committee Characteristics and the Conservatism of Financial Reporting. Paper presented at the American Accounting Association 2000 Annual Conference.
- Peasnell, K.V. – Pope, P. – Young, S. (1999): Characteristics of Firms Subject to Adverse Financial Reporting Review Panel Rulings. Paper presented at the Financial Accounting and Auditing Research Conference, 12-13 July, SOAS, University of London.
- Peasnell, K.V. – Pope, P. – Young, S. (2000): Accrual Management to Meet Earnings Targets: UK Evidence Pre- and Post Cadbury. *British Accounting Review*, 32(December): 415-445.
- Péli Éva (2011): Offshore helyett nemzeti adózás. Megjelent: Bánfi Tamás – Balogh László (szerk.): *Adózó munkaadók és adózó munkavállalók a korrupciómentes gazdaságban*. Béta Book, Budapest.
- Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (2010): A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete Elnökének 1/2010. számú ajánlása a javadalmazási politika alkalmazásáról. Elérhető [http://www.pszaf.hu/data/cms2106574/javadalmazasi_ajanas.pdf](http://www.pszaf.hu/data/cms2106574/javadalmazasi_ajanlas.pdf) (letöltve: 2010. október 9.).
- Pincus, K. – Rusbarsky, M. – Wong, J. (1989): Voluntary Formation of Corporate Audit Committees Among NASDAQ Firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 8: 239-65.

- Pratt, J.W. – Zeckhauser, R.J. (1985): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston, Harvard Business School Press.
- Raghunandan, K.R. – Read, W.J. – Rama, D.V. (2001): Audit Committee Composition, Gray Directors, and Interaction with Internal Auditing. *Accounting Horizons*, 15(2): 105-118.
- Rakó Ágnes – Nagy Zsuzsanna – Gálos Gréta Diána – Csikósová Sabina – Gulyás Éva – Veres Judit (2010): *Hitelintézetek könyvvizsgálata és ellenőrzése*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Ratliff, R.L. – Wallace, W.A. – Loebbecke, J.K. – McFarland, W.G. (1988): *Internal Auditing: Principles and Techniques*. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida.
- Reckers, P.M.J. – Robinson, D. (2007): New Evidence on Auditor Independence Policy. *Advances in Accounting*, 23: 207-229.
- Reynolds, J.K. – Deis, D.R. – Francis, J.R. (2004): Professional Service Fees and Auditor Objectivity. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, March: 29-52.
- Révai Kereskedelmi, Pénzügyi és Ipari Lexikona (1931). Budapest, Révai Irodalmi Intézet.
- Rochet, J.C. (1992): Capital Requirements and the Behaviour of Commercial Banks. *European Economic Review*, 36: 1137-1170.
- Ross, S. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63: 134-139.

- Roth, J. (2003): How do internal auditors add value. *Internal Auditor*, 60(1): 33-37.
- Rothschild, M. – Stiglitz, J.E. (1976): Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics*, 95: 629-649.
- Ryan, H.E. – Wang, L. – Wiggins, R.A. (2009): Board-of-Director Monitoring and CEO Tenure. February 25. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=992857> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.992857> (downloaded on 14th July 2012).
- Santos, J.A.C. (2000): *Bank capital regulation in contemporary banking theory: a review of the literature*. BIS Working Paper No. 90, Bank for International Settlements, Basel, September.
- Sarens, G. – De Beelde, I. (2006a): Internal Auditors' Perception about Their Role in Risk Management: A Comparison between US and Belgian Companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1): 63-80.
- Sarens, G. – De Beelde, I. (2006b): Building a Research Model for Internal Auditing: Insights from Literature and Theory Specification Cases. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(4): 452-470.
- Sarens, G. (2007): The Agency Model as a Predictor of the Size of the Internal Audit Function in Belgian Companies. *Working Paper N° 07/458*, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University.

- Scarbrough, D.P. – Rama, D.V. – Raghunandan, K. (1998): Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing: Canadian Evidence. *Accounting Horizons*, 12(1): 51-62.
- Schmalen, H. (2002): *Általános üzleti gazdaságtan*. Budapest, Axel-Springel.
- Schneider, A. – Church, B. – Ely, K. – Kirsten, M. (2006): Non Audit Services and Auditor Independence: A Review of the Literature. *Journal of Accounting Literature*, 26: 169-211.
- Securities and Exchange Commission – Federal Deposit Insurance Corporation – Federal Reserve Board – Office of the Comptroller of the Currency – Office of Thrift Supervision (1998): *Joint Interagency Statement*, November 24.
- SEC (2002): *Disclosure Required by Section 404, 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Securities and Exchange Commission Release No. 33-8138. <http://www.sec.gov/rules/proposed/33-8138.htm>.
- SEC (2003): *Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence*. U.S. Securities and Exchange Commission: Washington, DC.
- Selim, G. and McNamee, D. (1999): The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model. *International Journal of Auditing*, 3(3): 159-174.
- Sherer, M. – Kent, D. (1983): *Auditing and Accountability*. Pitman, London.

- Smith, A. (1776): *The Wealth of Nations*. Kiadva: Edwin Cannan, 1904. Újranyomtatva: New York, Modern Library, 1937. Magyar kiadás: *A nemzetek gazdagsága, e gazdaság természetének és okainak vizsgálata*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1959.
- Smith Committee (2003): *Audit Committees – Combined Code Guidance*, Financial Reporting Council.
- Sommer, A.A. (1991): Auditing Audit Committees: An Educational Opportunity for Auditors. *Accounting Horizons*, 5(2): 91-93.
- Spira, L. (1999): Independence in Corporate Governance: The Audit Committee Role. *Business Ethics: A European Review*, 8(4): 262-273.
- Spira, L.F. – Page, M. (2003): Risk Management: The Reinvention of Internal Controls and the Changing Role of Internal Audit. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4): 640-661.
- Stiglitz, J.E. (1974): Incentives and Risk Sharing in Sharecropping. *Review of Economic Studies*, 41: 219-255.
- Stiglitz, J.E. (1975): The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income. *American Economic Review*, 65: 283-300.
- Stiglitz, J.E. (2005): *A viharos kilencvenes évek. A világ eddigi legprosperálóbb tíz évének új története*. Napvilág Kiadó, Budapest.
- St. Pierre, K. – Anderson, J. (1984): An Analysis of Factors Associated with Lawsuits Against Public Accountants. *The Accounting Review*, 59: 242-263.

- Suntheim, F. (2009): *Managerial Compensation in the Financial Service Industry*. 29th September 2010, SSRN eLibrary (letöltve: 2010. október 9.).
- Thornton, J. – Reinstein, A. – Miller, C. (2006): Self-Serving Bias, Respondent Knowledge, and the ‘Non-Audit Services Expectations Gap’. Paper presented at Auditing Section 2006 Mid-Year Conference.
- Treadway Commission (1987): Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Available at: <http://www.coso.org/publications/ncffr.pdf> (downloaded on 27th March 2010).
- Tsui, J. – Subramaniam, N. – Hoy, J.S. (1994): The Effects of Audit Committees on Bankers' Perceptions of Auditor Independence. *Corporate Governance: An International Review*, April, 2(2): 101-107.
- Turley, S. – Zaman, M. (2004): The Corporate Governance Effects of Audit Committees. *Journal of Management and Governance*, 8(3): 305-332.
- Turnbull, S. (2002): *Corporate Watchdogs: Past, Present and Future?* Working Paper, February.
- Turner, L.E. (2001a): Audit Committees: A Roadmap for Establishing Accountability. Speech delivered at the Corporate Accountability Conference, 10 March 2001, Washington University School of Law.
- Turner, L.E. (2001b): Audit Committees: A Call for Action. Speech delivered at the conference on Accounting Irregularities II: What's an Audit Committee To Do?, 21 February 2001, Atlanta, Georgia.

- Turpin, R.A. – DeZoort, F.T. (1998): Characteristics of Firms that Include an Audit Committee Report in their Annual Report. *International Journal of Auditing*, 2: 35-48.
- Vafeas, N. – Theodorou, E. (1998): The Relationship between Board Structure and Firm Performance in the UK. *The British Accounting Review*, 30: 383-407.
- Van Peursem, K.A. (2004): Internal Auditors' Role and Authority: New Zealand Evidence. *Managerial Auditing Journal*, 19(3): 378-393.
- Van Peursem, K.A. (2005): Conversations with Internal Auditors: The Power of Ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 20(5): 489-512.
- Vicknair, D. – Hickman, K. – Carnes, K.C. (1993): A Note on Audit Committee Independence: Evidence from the NYSE on “Grey” Area Directors. *Accounting Horizons*, Mar, 7(1): 53-7.
- Vinten, G. (1991): Modern Internal Auditing. In Sherer, M. – Turley, S. (eds.): *Current Issues in Auditing*. Chapman, London, 224-239.
- Vinten, G. (1996): *Internal Audit Research: The First Half Centur.*, The Chartered Association of Certified Accountants, London.
- Wahlen, J.M. (1994): The Nature of Information in Commercial Bank Loan Loss Disclosures. *The Accounting Review*, 69(July): 455-478.
- Wallace, W.A. – Kreutzfeldt, R.W. (1991): Distinctive Characteristics of Entities with an Internal Audit Department and the Association of the Quality of Such

- Departments with Errors. *Contemporary Accounting Research*, 7(2): 485-512.
- Wartofsky, M.W. (1968): *Conceptual Foundations of Scientific Thought: An Introduction to the Philosophy of Science*. New York: Macmillan; London: Collier-Macmillan.
- Megjelent magyar nyelven: Wartofsky, M.W. (1977): *A tudományos gondolkodás fogalmi alapjai. Bevezetés a tudományfilozófiába*. Gondolat, Budapest.
- Watts, R.L. (1988): Discussion of Financial Reporting Standards, Agency Costs, and Shareholder Intervention. *Journal of Accounting Literature*, 7: 125-132.
- Watts, R.L. – Zimmerman, J. (1983): Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. *Journal of Law and Economics*, 26(3): 613-634.
- Watts, R.L. – Zimmerman, J. (1986): *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Whittington, O.R. – Adams, S.J. (1982): Temporary Breakdown of Internal Control: Implications for Internal and External Auditors. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 5(2): 310-319.
- Windram, B. – Song, J. (2000): The Effectiveness of Audit Committees: Evidence from UK Companies in the Post-Cadbury Period. Paper presented at the British Accounting Association Annual Conference, University of Exeter.
- Wickert Irén (2004): A gazdasági társaságokról szóló törvény és a számviteli törvényt érintő módosítások, könyvvizsgálói kötelezettség, könyvvizsgálói megbízás. Megjelent: *Gondolatok a gazdasági jog témaköreiből*, Kaposvár.

- Wolnizer, P. W. (1995): Are Audit Committees Red Herrings?
Abacus, 31(1): 45-66.
- Zhang, Y. (2003): Auditor's Pre-Negotiation Information,
Accuracy of Financial Reports and Non-Audit Services.
Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=461680>.
2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról.
2010. évi CLIX. törvény egyes pénzügyi tárgyú törvények
módosításáról.
- 349/2010. (XII.28.) kormányrendelet az egyes pénzügyi tárgyú
kormányrendeletek módosításáról.

11 MELLÉKLET: A PÉNZINTÉZETEK JAVADALMAZÁSI RENDSZERÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDŐÍV

Questionnaire

Dear respondent:

My name is Tünde Barabás and I am a PhD student at Kaposvár University, Hungary. I am currently carrying out my doctoral research, which address the question how sustainable long term operation of banks could be achieved taking into consideration the interests of stakeholders (e.g. deposit/account holders, financiers, or even taxpayers) beyond the ones of the owners. This survey attempts to map the incentive schemes of the banks, which is one of the areas under examination. I would like to ask your collaboration in this study, answering this survey.

Your participation in this study is voluntary and you can withdraw at any time. I will hold all of the information that you provide securely and will use it solely for the purpose of my research and for no other purpose. **The respondents' and their employers' names will not be disclosed in the study or elsewhere.**

If you have any queries about the research, or would like to be kept up to date with the results later in the year, you can email me at: tbarabas0@gmail.com

Please return the filled in questionnaire to the above indicated e-mail address.

Many thanks in advance for your help and time!

Governance Aspects of Remuneration

1. Are there any internal regulations (i.e. policies, procedures, instructions) concerning remuneration or incentive schemes related to top managers, managers and employees?

YES

NO

If yes, please indicate the main areas they relate to!
.....
.....

2. Does the Bank produces an annual report on compensation (both salaries and bonuses) disclosed to the public (as recommended by Financial Stability Board guidelines)?

YES

NO

3. Does your Bank have a Remuneration Committee (in some countries it might be called Compensation Committee)?

YES

NO

4. What is the reporting line of this Committee?

- a. Supervisory Board
- b. Board of Directors
- c. Management Board
- d. Other:
- e. N/A

5. Who are the members of the Committee? Please indicate the functions of the persons within the Bank's structure!
-
-
-
6. What is the scope of responsibility of the Committee?
-
-
-
7. Does the responsibility of the Committee cover compensation systems of subsidiaries as well (if any)?
- YES NO N/A
8. Is there a formal policy concerning fringe benefit schemes (e.g. company car, dwelling, managerial life insurance, private pension funds, etc.)?
- YES NO
9. What are the assignment criteria/authorities detailed by applicable fringe benefit type?
-
-
-

Remuneration (Salary)

10. Is there a defined remuneration structure (e.g. predefined range of salaries by position/grade)?
- YES NO
11. Do salaries include a variable component (without considering bonus)?
- YES NO
12. Which levels/positions are subject to variable component?
-
-
-
13. What drivers are the variable components linked to?
-
-
-

14. Which function / body approves the salary reviews?:

15. What is the frequency of salary reviews?
- a. Not Defined
 - b. More than once per year
 - c. Once a year
 - d. Less than once per year

16. Is there a structured/formalised approach to career path planning?

YES

NO

If yes, please describe the process for proposal and approval of career paths!

17. Is there structured/formalised retention plans?

YES

NO

If yes, please describe the process for their proposal and approval!

Performance Appraisal System

18. Is there a defined system for performance evaluation?

YES

NO

19. Which levels/positions are subject to performance evaluation?

- e. Top managers
- f. Middle managers
- g. Lower managers
- h. Employees

If not all employees are subject to performance evaluation, please indicate the organisational units where performance evaluations are done!

20. Is the performance evaluation based on MBO (Management by Objectives) schemes?

YES

NO

N/A

If yes, please provide details on the definition, approval, and communication of objectives and the monitoring processes of their achievement!

.....
.....

21. What is the frequency of performance evaluation?

- a. Not Defined
- b. More than once per year
- c. Once a year
- d. Less than once per year
- e. N/A

22. Is the appraisal system linked to compensation (both salaries and bonuses)?

YES

NO

N/A

If yes, how does the link work?

.....
.....

Incentives (Bonuses)

23. Is there a defined incentive system?

YES

NO

24. What is the frequency of bonus payments?

- f. More than once per year
- g. Once per year
- h. Other:

25. Which Body is in charge for the approval/review of the incentive system?

- i. Supervisory Board
- j. Board of Directors
- k. Management Board
- l. Other:
- m. N/A

26. Does this Body receive ex post information on the actual implementation of the incentive system?

YES

NO

N/A

27. Describe the process for proposal and approval of bonuses!

.....

.....

28. Is the annual activation of the incentive system linked to any Bank's indicators (e.g. EVA, ROE, etc.)?

YES

NO

N/A

If yes, what are these indicators?

.....

.....

29. Is the total amount of annual incentives linked to a percentage of the Bank's net profit?

YES

NO

N/A

If yes, in which way?

.....

If not, how is the amount defined?

.....

30. In what form the incentives are paid?

- a. Cash
- b. Shares
- c. Share-linked instruments
- d. Other:

31. Is there a defined deferral period delaying the payment of the incentives?

YES

NO

N/A

If yes, what are the parameters to which it is linked to?

.....

32. In case of shares or share-linked instruments, is there a vesting period (i.e. period of time when ownership rights/call options cannot be exercised)?

YES

NO

N/A

If yes, how long is this period?

33. Are already paid bonuses „clawed back“ if negative financial performance occurs after the bonus payments?

YES

NO

N/A

If yes, what are the clawback rules?

.....

34. Which levels are included in the incentive system?

a. All levels

b. Management

c. Other:

d. N/A

35. Is the incentive system based on predefined criteria to identify eligible employees?

YES

NO

N/A

36. Are these criteria different for business functions and support functions?

YES

NO

N/A

37. What are the criteria applied to identify eligible employees:

e. Organisational unit economic results

f. Individual Performance/Achievement of objectives

g. Management judgement (discretionary)

h. Grade/Position

i. Other:

j. N/A

38. Are the criteria formally disclosed?

YES

NO

N/A

39. Do all the eligible employees who meet the criteria receive the bonus?

YES

NO

N/A

If not, what are the criteria to identify employees who will receive bonuses?

.....

40. Which are the criteria applied to define individual amounts?
.....
.....

41. Are there restrictions (e.g. caps) on individual amounts?

YES

NO

N/A

If yes, what are these restrictions?
.....
.....

42. Are personal hedging strategies or compensation- and liability-related insurances prohibited that could undermine the risk alignment effects embedded in the compensation arrangements?

YES

NO

N/A

Comments:
.....
.....

Incentive System of Control Functions

43. What performance evaluation criteria are applied to compliance personnel?

.....
.....
.....

44. What bonus assignment criteria are applied to compliance personnel?

.....
.....
.....

45. What performance evaluation criteria are applied to risk management personnel?

.....
.....
.....

46. What bonus assignment criteria are applied to risk management personnel?

.....
.....
.....

47. What performance evaluation criteria are applied to internal auditing personnel?
.....
.....
.....
48. What bonus assignment criteria are applied to internal auditing personnel?
.....
.....
.....
49. Who approves the bonuses of the Head of Internal Audit and the internal auditing personnel?
.....
.....
50. What performance evaluation criteria are applied to Chief Financial Office personnel?
.....
.....
.....
51. What bonus assignment criteria are applied to Chief Financial Office personnel?
.....
.....
.....

Guaranteed Bonuses and Payments related to Termination of Employment

52. Are there guaranteed bonuses?
- | | | |
|-----|----|-----|
| YES | NO | N/A |
|-----|----|-----|
- If yes, which levels / functions are subject to it?
-
53. Do contracts of Top Managers include any indemnities related to their employment termination other than those defined by the law?
- | | |
|-----|----|
| YES | NO |
|-----|----|
54. Are these indemnities aligned with long-term value creation and prudent risk-taking?
- | | | |
|-----|----|-----|
| YES | NO | N/A |
|-----|----|-----|
- If yes, how?
-

12 A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

12.1 Idegen nyelven teljes terjedelemben megjelent közlemények

Barabás Tünde (2011): Financial Industry Compensations: A System That Needs Change. In Gáspár-Vér, K. (ed.): *Financial and Economical Problems in the First Decade of the 21st Century*, Cluj-Napoca, Scientia.

Barabás Tünde (2013): On External Auditors' Independence, with Special Focus on the Financial Sector. *Public Finance Quarterly*, 58(2).

12.2 Magyar nyelvű teljes terjedelemben megjelent közlemények

Barabás Tünde (2009): Integrált vállalati kockázatelemzés, mint a fenntartható vállalati növekedés feltétele. *II. Kaposvári Gazdaságtudományi Konferencia konferenciakötete*, április 2-3.

Barabás Tünde (2011): A pénzügyi javadalmazások „reformja”: válasz a pénzügyi válságra. *Hitelintézet Szemle*, X. évf. 2. szám, 161-174. old.

Barabás Tünde (2013): A könyvvizsgálók függetlenségéről különös tekintettel a pénzügyi szektorra. *Pénzügyi Szemle*, LVIII. évf. 2. szám.

12.3 Ismeretterjesztő szakcikkek

Barabás Tünde (2012): Mérhető-e a függetlenség, és hogyan hat a beszámoló valódiságára? *SZAKma*, 11: 484-485.

13 A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK

13.1 Magyar nyelvű teljes terjedelemben megjelent közlemények

Bánfi Tamás – **Barabás Tünde** (2011): A munkátlanság kárhozata. Megjelent: Bánfi Tamás – Balogh László (szerk.): *Adózó munkaadók és adózó munkavállalók a korrupciómentes gazdaságban*. Béta Book, Budapest.

13.2 Ismeretterjesztő szakcikkek

Bánfi Tamás – **Barabás Tünde** (2012): Korrupció volt. Korrupció van! Korrupció lesz? *Figyelő*, 2012/33. szám, 26-27. old.

14 SZAKMAI ÉLETRAJZ

Barabás Tünde 1976. december 6-án született Pancsován (Szerbiában). Érettségi bizonyítványát A Ciszterci Rend Pécsi Nagy Lajos Gimnáziumában szerezte. 2001-ben diplomázott a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (a mai Corvinus Egyetem) pénzügy szakán. 2006-ban mérlegképes könyvelői oklevelet szerzett pénzügyi területen, majd 2007-ben belső ellenőri (Certified Internal Auditor) oklevelet a Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezeténél (The Institute of Internal Auditors).

Pályafutását 2000-ben az Állami Számvevőszéknél kezdte, majd egy rövid ideig a Deutsche Bank Hungary-nál dolgozott. 2002-ben csatlakozott az akkori Intesa BCI (a mai Intesa Sanpaolo) bankcsoporthoz, ahol jelenleg dolgozik. Kezdetben a csoport horvát leánybankjánál, a Privredna banka Zagrebnél, majd azt követte a szerb leánybank, a Banca Intesa Beograd, végül az olasz anyabank, az Intesa Sanpaolo. Karrierje során mindvégig vállalatirányítási és kontroll területekhez (belső ellenőrzés, hitelezés és kockázatkezelés) kötődött. A banki irányításban szakmai tapasztalatát a bankcsoport magyar, horvát és albán leánybankjainál betöltött audit bizottsági tagságok bővítették.

2008-ban felvételt nyert a Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája levelező tagozatára. 2011 decemberében a doktori szigorlatot „summa cum laude” eredménnyel abszolválta. Felsőfokon beszéli az angol, a szerb és a horvát nyelveket, középfokon az olasz nyelvet.